

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení systémů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Decasport s. r. o.
provozující síť prodejen Decathlon

Evaluating the Employee Selection and Recruitment System in Decasport s. r. o. Company
Operating Decathlon Store Network

Student: Veronika Ježková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Veronika Ježková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Zhodnocení systémů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti
Decasport s.r.o. provozující síť prodejen Decathlon
Evaluating the Employee Selection and Recruitment Systems in
Decasport s.r.o. Company Operating Decathlon Store Network

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika společnosti
 4. Analýza současných systémů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Decasport s.r.o. provozující síť prodejen Decathlon
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BLAŽEK, Ladislav. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

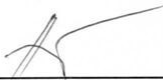
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

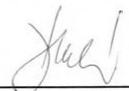
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kashi**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 7. května 2015

Barbora Jiráková

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	7
2.1	Pojetí řízení lidských zdrojů	7
2.1.1	Předpoklady úspěšného řízení lidských zdrojů	7
2.1.2	Modely řízení lidských zdrojů	8
2.1.3	Personální práce	9
2.2	Získávání a výběr pracovníků	12
2.2.1	Proces získávání a výběru	12
2.2.2	Definování požadavků	12
2.2.3	Přilákání uchazečů	15
2.2.4	Zdroje získávání pracovníků	15
2.2.5	Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů	19
2.2.6	Třídění uchazečů	22
2.2.7	Metody výběru zaměstnanců	22
2.2.8	Výběrové pohovory	23
2.3	Závěrečný výběr osob	26
3	Charakteristika společnosti	28
3.1	Decathlon Ostrava	29
4	Analýza současných systémů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Decasport s. r. o. provozující síť prodejen Decathlon	31
4.1	Proces získávání zaměstnanců ve společnosti Decasport s. r. o.	31
4.1.1	Metody získávání zaměstnanců v Decathlon Ostrava	33
4.1.2	Cíle výběru zaměstnanců	34
4.2	Realizace výběru zaměstnanců v Decathlon Ostrava	35
4.3	Vyhodnocení dotazníku	39

5	Návrhy a doporučení	50
6	Závěr	52
	Seznam použité literatury	53
	Seznam grafů	55
	Seznam obrázků	56
	Seznam zkratk	57
	Seznam příloh	59

1 Úvod

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolila zhodnocení systémů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Decasport s. r. o. provozující síť prodejen Decathlon. V současné době je získávání a výběr zaměstnanců v organizacích velmi důležitým procesem. Zahrnuje klíčové personální činnosti, jejichž cílem je definovat požadavky na nové pracovníky, přilákat uchazeče a vybrat mezi nimi ty, kteří nejlépe odpovídají organizační kultuře a požadavkům práce. Cílem organizace je získat toho nejvhodnějšího kandidáta, který bude odpovídat určitým požadavkům firmy jako je například praxe v oboru, vzdělání apod. Jen ten nejlepší kandidát bude způsobilý zastávat danou pracovní pozici a bude vlastnit určitý rozvojový potenciál k zajištění budoucích nároků práce v organizaci.

Cílem této práce je zhodnotit současný stav získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Decasport s. r. o., porovnat jej s postupy uvedenými v odborné literatuře a následně podat návrhy a doporučení vedoucí k zefektivnění této činnosti.

Tato bakalářská práce je složena ze dvou částí, a to z části teoreticko-metodické a části aplikačně-ověřovací. Teoreticko-metodická část je zaměřena na vysvětlení základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů, objasnění jednotlivých kroků celého procesu získávání a výběru pracovníků včetně metod, kterých organizace využívají k získání vhodného zaměstnance. V neposlední řadě je uvedeno, jak probíhá závěrečný výběr osob v organizaci. Tato část bakalářské práce je vypracována na základě odborné literatury.

V druhé, aplikačně-ověřovací části bakalářské práce je charakterizována společnost s ručením omezeným Decasport, personální zabezpečení a organizační struktura prodejny Decathlon Ostrava.

Samostatnou kapitolou bakalářské práce je analýza současných systémů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Decasport s. r. o. provozující síť prodejen Decathlon, ve které je popsán samotný proces, metody a cíle získávání a výběru zaměstnanců v této organizaci.

Další kapitola se věnuje vyhodnocení dotazníků, které vyplňovali pracovníci Decathlon Ostrava. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit strukturu zaměstnanců v prodejně Decathlon Ostrava, jak se zaměstnanci dozvěděli o volné pracovní pozici, zda pro ně byly dostačující informace o nabízeném pracovním místě. Další otázky se týkaly spokojenosti

zaměstnanců s průběhem výběrového řízení a celkové spokojenosti s vykonávanou prací ve společnosti.

V závěrečné části bakalářské práce jsou uvedeny návrhy a doporučení, které dle mého názoru povedou k zefektivnění činnosti získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Decasport s. r. o.

Podkladem pro vypracování aplikačně-ověřovací části byly interní materiály prodejny Decathlon Ostrava.

Téma bakalářské práce jsem si vybrala z důvodu zajímavosti a zároveň důležitosti této problematiky pro fungující a prosperující organizaci.

2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

2.1 Pojetí řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů

Šikýř (2014, s. 20) definuje pojem řízení lidských zdrojů odvozený z anglického *human resource management* (HRM) jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“.

Lidské zdroje

Pojem lidské zdroje, který je odvozený z anglického *human resources* (HR), je používán v různých významech. Nejčastěji označuje lidi pracující v organizaci, ale také označuje personální práci týkající se řízení a vedení lidí v organizaci, personální útvar zastřešující řízení a vedení lidí v organizaci nebo personalisty zajišťující řízení a vedení lidí v organizaci. V podnikové praxi je pojem lidské zdroje chápán a používán ve významu personálního útvaru nebo personalistů.

Lidský kapitál

Lidský kapitál je termín označující schopnosti, znalosti a dovednosti lidí, které organizace potřebuje k dosahování svých cílů. Schopnosti, znalosti a dovednosti lidí jsou rozvíjeny prostřednictvím interakcí mezi lidmi v organizaci i mimo ni, což představuje takzvaný společenský kapitál, který umožňuje vytvářet institucionalizované schopnosti, znalosti a dovednosti vlastněné organizací, tedy takzvaný organizační kapitál. Lidským, společenským a organizačním kapitálem je tvořen takzvaný intelektuální kapitál, neboli veškeré schopnosti, znalosti a dovednosti, které jsou organizaci k dispozici, reprezentují nehmotné zdroje organizace a spolu s hmotnými zdroji (materiál a peníze) vytvářejí hodnotu organizace. (Šikýř, 2014)

2.1.1 Předpoklady úspěšného řízení lidských zdrojů

Urban (2013) rozdělil znalosti a schopnosti, na kterých je v organizaci založeno úspěšné řízení lidských zdrojů do tří okruhů:

- a) **znalost faktorů podmiňujících výkonnost a pracovní chování osob** - znalosti zařazené do tohoto okruhu vychází především z poznatků psychologie práce a řízení.

Schopnosti, osobní vlastnosti a pracovní motivace jsou hlavními faktory výkonnosti osob. Manažer musí tyto předpoklady rozpoznat, vhodně využít a dále rozvíjet;

- b) **znalost manažerských postupů a nástrojů, o které se řízení lidí opírá** – schopnosti řazené do tohoto okruhu bývají označovány jako měkké či sociální schopnosti manažera, neboť jsou uplatňovány při jeho jednání a komunikaci se spolupracovníky. Především jde o zásady zadávání a delegování úkolů, předávání zpětné vazby, vytváření a podpory motivace, rozvoje a koučování zaměstnanců, přesvědčivé komunikace, tvorby a vedení týmů apod.;
- c) **pravidla a postupy uplatňované vůči širším skupinám zaměstnanců** – do tohoto okruhu spadají pravidla a postupy, které plynou zpravidla z požadavků diktovaných podnikatelskou a personální strategií organizace. Jedná se o pravidla a postupy výběru osob, stanovení jejich dlouhodobějších pracovních či výkonových cílů, hodnocení výkonu, tvorby základních i výkonových mezd, školení a tréninku zaměstnanců apod. (Urban, 2013)

2.1.2 Modely řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007) definoval dva modely řízení lidských zdrojů:

Model shody

Michiganská škola vytvořila jednu z prvních výslovných formulací pojetí lidských zdrojů. Představitelé Michiganské školy byli toho názoru, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny takovým způsobem, který je v souladu se strategií organizace (proto model shody). Dále vyjádřili názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích. Jsou to:

- a) **výběr** – spojování již existujících lidských zdrojů s pracovními místy;
- b) **hodnocení** – řízení pracovního výkonu;
- c) **odměňování** – jedním z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace je právě systém odměňování, který musí odměňovat stejně tak krátkodobé i dlouhodobé výsledky a také respektovat to, že úspěch podniku v budoucnosti je ovlivněn fungováním podniku v současnosti;
- d) **rozvoj** – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků.

Harvardský systém

Harvardská škola Beera a kol. (1984) se řadí mezi další zakladatele pojetí řízení lidských zdrojů. Vytvořili tzv. harvardský systém a došli k závěru, že v současné době existuje mnoho tlaků, které si žádají širší, komplexnější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje podniku.

Tyto tlaky vytvořily potřebu dlouhodobého hlediska v řízení lidí a potřebu nahlížet na lidi spíše jako na potenciální bohatství než jen jako na čistě nákladovou položku. Beer a jeho kolegové zdůraznili, že řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna rozhodnutí a všechny kroky managementu ovlivňující povahu vztahu mezi organizací a jejími pracovníky.

Harvardská škola uvádí dva významné charakteristické rysy řízení lidských zdrojů:

- a) posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně podporovaly;
- b) linioví manažeři akceptují svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky. (Armstrong, 2007)

2.1.3 Personální práce

Pojem personální práce se v běžném životě používá k označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personalista, resp. personální útvar, i části náplně práce vedoucích zaměstnanců, když plní svou řídicí funkci a vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným. (Dvořáková, 2012)

Úloha personálního útvaru

Autor Armstrong (2007) uvádí, že personální útvar se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Podílí se na vytváření a realizaci personálních strategií, politik a personálních činností jako jsou například:

- vytváření a rozvoj organizace,
- řízení talentů,
- řízení znalostí,
- personální plánování,
- získávání a výběr pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj,
- řízení odměňování,

- personální správa,
- vztahy s pracovníky,
- péče o pracovníky,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- plnění ze zákona vyplývajících povinností,
- záležitosti rovného zacházení a řízení rozmanitosti (řízení v podmínkách kulturně rozmanitých pracovníků).

Organizační uspořádání personálního útvaru

Uspořádání personálního útvaru je ovlivněno mnoha faktory. Mohou jimi být velikost organizace, vlastnická forma a původ vlastníka, obor činnosti, organizační architektura, strategie organizace a strategie lidských zdrojů, počet a struktura zaměstnanců, organizační kultura a postavení, resp. neformální autorita vedoucího personálního útvaru. Dvořáková (2012, s. 14) uvádí, že personální útvar může být:

- „organizován na centrále podle liniově-štabní koncepce a to do odborů, které jsou dále členěny na oddělení specializovaná podle jednotlivých personální činností;
- rozdělen na centrále na „*front a back offices*“, kdy front útvary mají přidělený určitý počet středisek výroby a služeb (organizačních jednotek) a zajišťují první kontakt jejich vedoucích zaměstnanců či zaměstnanců s personalisty ve front office, kteří pro ně zajišťují komplexně personální služby. V případě požadavku na specializované personální činnosti, např. na výklad uplatnění zásad pro stanovení mzdy, pak zprostředkují spolupráci středisek se specialisty na lidské zdroje v back office. V back office bývá také soustředěna správa personální administrativy, která inklinuje k tomu, aby operovala jako centrum sdílených služeb v oblasti HR pro stát, region či dokonce kontinent;
- tvořen středisky na centrále, specializovanými na vybrané personální služby (či regionální centrále), výkon operativních personálních činností provádějí personalisté, kteří jsou decentralizováni v organizačních jednotkách produkce a služeb“.

Postavení a role personalisty

V organizaci je počet personalistů významně ovlivněn počtem zaměstnanců. Potřeba vytvořit místo personalisty vzniká při zhruba 100, popř. 150 zaměstnancích.

Personalisté obvykle odpovídají za personální administrativu i koncepční a metodické aspekty personální práce. Po desetiletí na ně hledí vedoucí pracovníci jako na servis, který vyřizuje jejich požadavky, je druhořadého významu a nepřináší žádnou přidanou hodnotu. Navíc se personalisté díky fúzím a akvizicím dostávají do nepříjemné situace toho, kdo informuje zaměstnance o jejich nadbytečnosti, kdo rozvíjí outplacementové programy pro nadbytečné a kdo se snaží poradit manažerům, jak spolupracovat s těmi, kteří přežili rušení pracovních míst.

Personální činnosti

Personální činnosti jsou vykonávány personálním útvarem k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jde především o administrativně-správní činnosti, které vyplývají z pracovněprávní legislativy, ale také o koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům. Personální útvar může být také vnímán jako subjekt zajišťující požadavky a potřeby zaměstnanců. Činnosti zaměřující se na člověka v pracovním procesu mohou být:

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a adaptace zaměstnanců,
- interní mobilita,
- organizace práce a pracovní podmínky
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj,
- komunikace a informování zaměstnanců,
- personální informační systém. (Dvořáková, 2012)

Postavení a úkoly vedoucího zaměstnance

Dvořáková (2012) uvádí, že personální práce vedoucího pracovníka zpravidla spočívá ve výkonu operativních personálních činností, které jsou nutné k fungování jeho organizační jednotky. Jeho pracovněprávními povinnostmi je řídit a kontrolovat práci podřízených

zaměstnanců a pravidelně hodnotit jejich pracovní výkon, co nejlépe organizovat práci, vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci, vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců aj.

Vedoucí pracovník ze své pozice vůči zaměstnavateli nese odpovědnost za stabilizaci pracovníků, řízení jejich pracovního výkonu, včetně vzdělávání na pracovišti a rozvoje, i pracovní spokojenost.

2.2 Získávání a výběr pracovníků

Armstrong (2007) chápe proces získávání zaměstnanců jako personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.

2.2.1 Proces získávání a výběru

Armstrong (2007, s. 343) uvádí, že „obecným cílem získávání a výběru pracovníků je získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů“. Proces získávání a výběru pracovníků má tři fáze, kterými jsou:

- a) **definování požadavků** – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodování o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
- b) **přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo podnik, inzerování, využití agentur a poradců;
- c) **vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

2.2.2 Definování požadavků

Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, musí být jasně stanoveny v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů (personálního plánu). Urban (2013) člení požadavky na nové zaměstnance do několika základních kategorií. Patří k nim především:

- vzdělání a odborné znalosti a schopnosti,
- specifické pracovní zkušenosti,
- motivační předpoklady,
- řídicí schopnosti a zkušenosti,

- sociální schopnosti a osobnostní předpoklady,
- jazykové, počítačové a další speciální znalosti,
- osobní flexibilita (např. ochota trávit značnou část pracovní doby na cestách),
- zdravotní stav.

Při vymezení požadavků na kandidáta je třeba stanovit, které z nich jsou minimální (absolutně nezbytné) a které spíše jen žádoucí. Požadavky žádoucí může nový zaměstnanec získat až v průběhu pracovního zácviku, případně kompenzovat jinými předpoklady.

Požadavky, které jsou v rámci osobních předpokladů nejdůležitější, a to u většiny pracovních pozic, tvoří šest charakteristik:

- **schopnost a ochota pracovního nasazení** - nedílnou součástí tohoto osobního předpokladu je i osobní flexibilita, tj. schopnost a ochota měnit své zvyky, přijímat nové úkoly a učit se novým postupům;
- **pracovní stabilita** – zaměstnavatel nikdy nehledá osoby, které se krátce po svém nástupu začínají poohlížet po novém zaměstnání. Potenciální pracovní (ne)stabilitu nového pracovníka většinou prozradí krátké doby, které strávil na předchozích místech, ale také důvody, proč tato místa opustil;
- **pozitivní pracovní postoje** – zaměstnanec by měl být pozitivní, přátelský a vstřícný, což dělá práci v jeho okolí podstatně příjemnější a snazší;
- **odpovědnost a loajalita** – v přijímacím řízení jsou vybírané takové osoby, které jsou ochotny převzít odpovědnost a zachovávat vůči zaměstnavateli loajalitu. K zjištění, zda kandidát těmito požadavkům odpovídá, slouží otázky týkající se plnění úkolů, za které byl odpovědný v minulosti;
- **intelligence** – chytrí lidé dokážou zpravidla lépe a rychleji řešit problémy, které před nimi v práci stojí. Intelligence je také důležitým předpokladem dalšího učení;
- **motivace** – u významných pracovních pozic by se neměla pracovní motivace jejich držitelů omezovat na motivaci finanční. Pro zajištění vysoké výkonnosti i spokojenosti, je zpravidla nezbytná i vnitřní motivace související s tím, nakolik se povaha práce shoduje se zájmovou strukturou zaměstnance. (Urban, 2013)

Systémy klasifikace požadavků

Armstrong (2007) uvádí dva modely klasifikace požadavků:

a) **Sedmibodový model**, který zahrnuje:

- fyzické vlastnosti, tj. zdraví, stavba a držení těla, vzhled a mluva;
- vědomosti a dovednosti, tj. vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti;
- všeobecnou inteligenci, tj. základní intelektuální schopnosti;
- zvláštní schopnosti, tj. mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel;
- zájmy, tj. intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity;
- dispozice (sklony), tj. přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe;
- okolnosti (zázemí), tj. soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.

b) **Pětistupňový model** zahrnuje:

- vliv na ostatní, tj. stavba těla, vzhled, mluva a způsoby;
- získanou kvalifikaci, tj. vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti;
- vrozené schopnosti, tj. přirozená rychlost chápání a schopnost se učit;
- motivace, tj. osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování;
- emocionální ustrojení, tj. citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi.

Z uvedených dvou modelů má delší historii model sedmibodový. Jednodušším modelem, který klade poněkud větší důraz na dynamické aspekty uchazečovi kariéry je model pětistupňový. Oba modely mohou poskytnout vhodný rámec pro výběrový pohovor, ale stále více se pro účely pohovoru používá přístup založený na schopnostech. (Armstrong, 2007)

Popis a specifikace pracovního místa

Dle Clemens Kaesler a Frauke Kaesler-Probst (2013) je důležitým nástrojem externího získávání personálu inzerát nabízející pracovní místo. Inzerát by měl obsahovat přehledně všechny potřebné informace a zohlednit následující body:

- název, adresu a charakteristiku daného podniku;
- termín nástupu;

- označení pracovního místa s popisem úkolů, kompetencí a možností postupu;
- požadavky na uchazeče jako vzdělání, kvalifikace, speciální znalosti, profesní zkušenosti a osobnostní vlastnosti (např. flexibilita, schopnost pracovat v týmu);
- plnění podniku (sociální výhody, odměny);
- formality týkající se žádosti (např. písemně nebo e-mailem, požadovaná vysvědčení, lhůta podání žádosti);
- kontaktní osobu s uvedením telefonního čísla.

Kleinhans (2006) uvádí problémy při sestavování popisů a specifikací pracovního místa:

- pokud jsou popisy a specifikace pracovního místa špatně definované, nestanovují správně zodpovědnost, úkoly a povinnosti pracovníků, ale způsobují spíše zmatenost;
- mohou obsahovat údaje, které jsou pro zaměstnance zcela zbytečné;
- vytváření těchto dokumentů zabere hodně času, snahy a peněz.

2.2.3 Přilákání uchazečů

Podle Armstronga (2007) je přilákání uchazečů záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Nicméně v případech, kdy se setkáváme s obtížemi přilákání nebo udržení zájmu uchazečů, je třeba vypracovat předběžnou studii faktorů, které mohou přispět k přilákání nebo odrazení uchazečů – tedy silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele.

Analýza silných a slabých stránek by se měla zaměřit například na celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání aj. Tyto skutečnosti jsou porovnávány s tím, co nabízí konkurence, a na základě zjištěného je vypracován seznam toho, co „prodává“ organizaci jako zaměstnavatele.

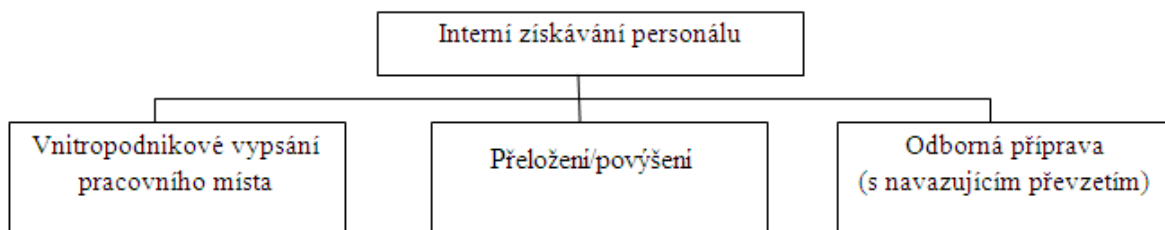
2.2.4 Zdroje získávání pracovníků

Pojem zdroje získávání pracovníků znamená rozhodnutí podniku o tom, zda při obsazování volných pracovních míst bude vycházet ze zaměstnanců, které již zaměstnává, nebo z potenciálních vhodných pracovních sil dostupných na trhu práce. (Koubek, 2007)

Interní získávání personálu

Pokud se jedná o interní získávání, pracovníci jsou již v podniku zaměstnáni. Pro interní získání personálu je možno použít následující metody:

Obr. 2.1 Interní získávání personálu



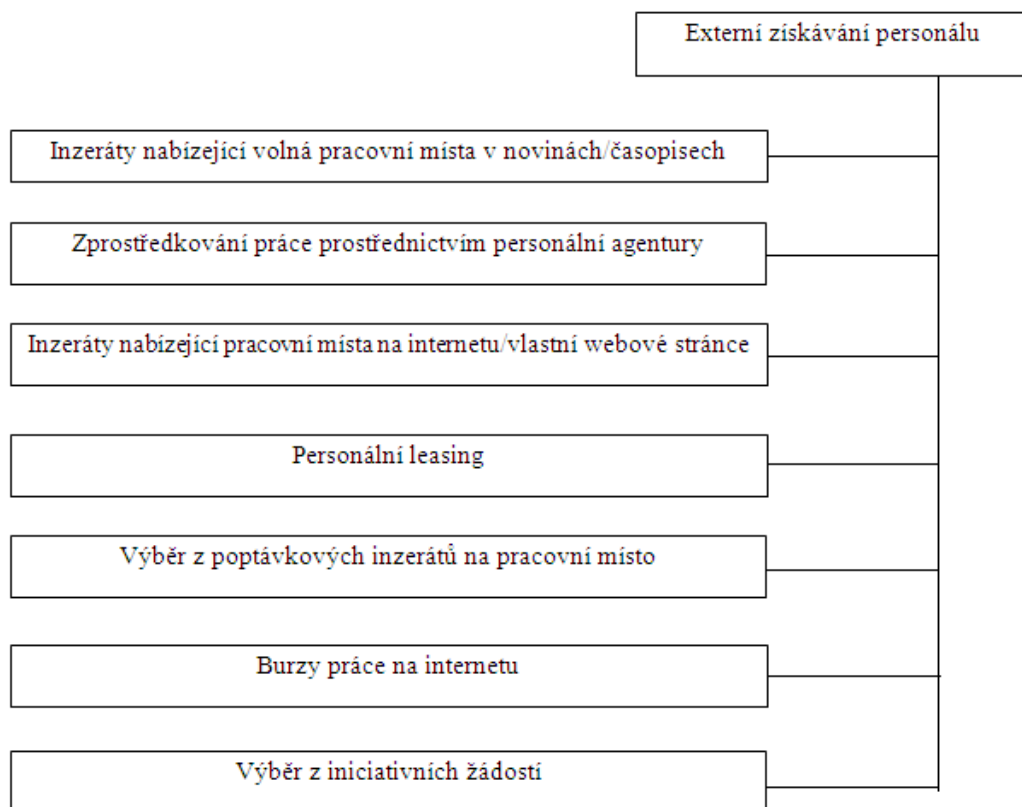
Zdroj: Kaesler a Kaesler-Probst (2013, s. 29)

- a) **Spolurozhodování rady zaměstnanců** – podmínkou rady zaměstnanců může být vypsání volných pracovních míst nejdříve interně.
- b) **Vnitropodnikové vypsání pracovních míst** – volné místo s odpovídajícími požadavky a kvalifikací se vypíše na intranetu podniku nebo se vyvěsí na „informační tabuli“. V určitém termínu mohou uchazeči podat žádost na personální oddělení. Tato metoda patří mezi metody nejpoužívanější.

Externí získávání zaměstnanců

Pokud je personál získáván externě, pochází z externího trhu práce a je tedy vůči podniku cizí. Externí získávání personálu může probíhat podle různých metod:

Obr. 2.2 Externí získávání personálu



Zdroj: Kaesler a Kaesler-Probst (2013, s. 31)

Antidiskriminační zákon při získávání personálu

Při externím získávání personálu je nutné brát ohled na antidiskriminační zákon (AGG), který má zabránit tomu, aby jednotliví uchazeči nebo zaměstnanci nebyli znevýhodňováni, např. kvůli svému etnickému původu, pohlaví, náboženskému vyznání, invaliditě, věku nebo sexuální orientaci. Pokud jsou pracovníci diskriminováni, mají právo na stížnost, náhradu škody nebo odškodné. Osoby odpovědné za personál musí antidiskriminační zákon znát a dodržovat. (Kaesler a Kaesler-Probst, 2013)

Inzerování

Armstrong (2007) tvrdí, že inzerování je nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů. Při inzerování je třeba zvážit, zda je opravdu nezbytné, nebo zda by bylo vhodnější, použít zprostředkovatelskou agenturu nebo poradenskou firmu, která se na získávání pracovníků specializuje. Při volbě způsobu získávání pracovníků je třeba brát ohled na tři kritéria:

- náklady,

- rychlost,
- pravděpodobnost získání dobrých uchazečů.

Cílem inzerování by mělo být:

- **upoutat pozornost** – inzerát musí být v úsilí o zájem potenciálních uchazečů konkurenceschopnější než inzeráty jiných zaměstnavatelů;
- **vytvářet a udržovat zájem** – informaci o pracovním místě, podniku, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci musí inzerát sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem;
- **stimulovat akci** – poselství inzerátu musí být sděleno takovým způsobem, který upoutá nejen oči, ale také přiměje lidi přečíst inzerát až do konce, což bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.

E-recruitment neboli získávání pracovníků pomocí počítačových sítí

Carbery a Cross (2013) vysvětluje pojem e-recruitment jako získávání pracovníků prostřednictvím internetu. Nabídku práce lze umístit na internetové stránky organizace (interní recruitment) nebo na webové stránky (externí recruitment). V nabídce zaměstnání by měly být obsaženy detaily o pracovním místě (název firmy, název pracovní pozice), požadavky na kandidáty a také stanovení termínu, dokdy je možné reagovat na inzerát.

Dle Armstronga (2007) je výhodou e-recruitment zejména to, že nejen šetří náklady, ale zároveň umožňuje organizaci poskytnout uchazečům mnohem více informací, které lze ještě navíc snadno aktualizovat. Existuje tu větší prostor pro prezentaci „nabídky zaměstnání“ takovým způsobem, který zvyšuje atraktivitu podniku jako pracoviště, kde je dobré pracovat.

Dle Cushway (2011) jsou hlavními nevýhodami e-recruitment například:

- ne každý má přístup k internetu a může ho použít pro hledání zaměstnání, což limituje počet přijatých žádostí;
- jednoduchý systém žádání o práci může oslovit i množství nevhodných uchazečů;
- e-recruitment může působit neosobně a může odradit některé kandidáty.

Outsourcing

Dvořáková (2012, s. 383) definuje outsourcing jako „subdodavatelskou činnost v určité oblasti, vykonávanou pro jinou společnost na smluvním základě.“ Výhodou outsourcingu je to, že podnik nemusí mít pro všechny služby vlastní pracovníky a udržovat jejich znalosti a může zaměstnance využívat zejména pro svou hlavní činnost. Další výhodou může být také dodání nové technologie v rámci převzetí outsourcovaného procesu. Uživatel služby požaduje a sleduje, jestli jsou poskytované služby dodávány ve stanovených termínech, rozsahu a kvalitě, zda je zajištěna bezpečnost, kompatibilita atd. Důležitým parametrem je výběr kvalitního poskytovatele, dobře uzavřená smlouva, ale také zvážení toho, které kompetence organizace předá jiné firmě a bude na ní více nebo méně závislá.

Vzdělávací zařízení

Velký počet pracovních míst je možné obsadit čerstvými absolventy škol a učilišť. Pro některé podniky mohou být univerzity, učiliště a školy hlavním zdrojem získávání pracovníků. V některých organizacích je zvykem každoroční získávání absolventů vysokých škol. Tyto organizace vynakládají velké úsilí na vydávání informačních brožurek, na pravidelné návštěvy škol za účelem získání nových pracovníků a na vypracování různých třídících a výběrových postupů zaměřených na čerstvé absolventy, včetně metod biodat, assessment center a internetu. (Armstrong, 2007)

2.2.5 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Dokumenty, které jsou organizacemi požadovány od uchazečů o zaměstnání, obsahují důležité údaje o způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci a umožňují realizovat jak předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání, tak výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání. Mezi běžně požadované dokumenty patří:

- životopis,
- žádost o zaměstnání,
- osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání,
- kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů,
- pracovní posudky,
- reference,
- motivační dopis.

Životopis

Životopisy uchazečů o zaměstnání požadují organizace nejčastěji. Životopisy obsahují údaje identifikující a charakterizující uchazeče o zaměstnání a také umožňují posoudit způsobilost uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci.

Zaměstnavatelé obvykle požadují strukturovaný životopis. Uchazeči v něm uspořádají životopisné údaje logicky a chronologicky do určitých celků, což zaměstnavatelům usnadní zpracování a posuzování údajů o uchazečích o zaměstnání. Žádný univerzální strukturovaný životopis, který by uchazeči o zaměstnání měli používat, neexistuje. Proto pro usnadnění práce je vhodné stanovit strukturu požadovaného životopisu a uchazeče s touto strukturou předem seznámit například prostřednictvím internetu, kde organizace zveřejní předlohu strukturovaného životopisu. (Šikýř, 2012)

Žádost o zaměstnání

Pisatel sestavuje věcný a decentní dopis, jehož právní úprava a forma má vzbudit pozornost a zájem toho, kdo žádost čte. Měla by být precizní odpovědí na konkrétní nabídku zaměstnání. Adresát očekává, že je napsána korektně, bez tiskových a pravopisných chyb. Pisatel by se měl vyvarovat hesel, frází a vychvalování své osoby. Žádosti o zaměstnání je mezi ostatními materiály přiznáván zvláštní význam, neboť není koncipována podle zavedených schémat a nechává pisateli prostor, aby předvedl svou logiku myšlení a demonstroval své komunikační dovednosti. Umožňuje prozradit jeho osobnosti. (Dvořáková, 2012)

Osobní údaje uchazečů o zaměstnání

Obsahem požadovaných dokumentů jsou osobní údaje uchazečů o zaměstnání, které potřebujeme:

- **k identifikaci a kontaktování uchazečů o zaměstnání** (např. jméno, příjmení, titul, adresa, telefon, e-mail apod.),
- **k posouzení způsobilosti uchazečů o zaměstnání** vykonávat požadovanou práci (např. dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti apod.),
- **k plnění povinností stanovených zvláštním právním předpisem** (např. státní občanství uchazeče o zaměstnání k plnění povinností stanovených zákonem o zaměstnanosti při zaměstnávání zaměstnanců ze zahraničí).

Jiné osobní údaje od uchazečů o zaměstnání nevyžadujeme, nezpracováváme a nevyužíváme, zvláště ty osobní údaje, které jsou nepřiměřené, neoprávněné a diskriminační z důvodů, které stanoví antidiskriminační zákon.

Shromážděné dokumenty s osobními údaji neúspěšných uchazečů o zaměstnání musí být vráceny nebo zlikvidovány. (Šikýř, 2012)

Osobní dotazník

Jeho předností je zejména to, že požaduje od uchazeče přesné a určité údaje a směřuje ho k odpovědím na položené otázky. Osobní dotazník shromažďuje informace např. o stávajícím pracovním poměru, výpovědní době a termínu ukončení pracovního poměru, nejdříve možném nástupu, o době případného závazku mlčenlivosti, o důvodech změny zaměstnání a o důvodu zájmu o nové zaměstnání, o tom, zda se již kandidát někdy ucházel o zaměstnání v dané organizaci, odkud uchazeč zná danou organizaci nebo kdo mu zaměstnání doporučil atd. Má ale také řadu nevýhod, kterými mohou být např. stereotypní a učebnicové odpovědi, dotazník může být velmi rozsáhlý apod. (Dvořáková, 2012)

Reference

Dle Armstronga (2007) je smyslem referencí získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo. Konkrétní informace je zřejmá, podstatná a nezbytná pro ověření povahy předchozího zaměstnání, doby zaměstnání, důvodů odchodu ze zaměstnání (pokud je to relevantní), výše platu či platového tarifu i některých charakteristik pracovního chování (přítomnost v práci/absence). Předchozí nebo současní zaměstnavatelé, kteří poskytují reference, se většinou vyhýbají poznámkám, které by mohly příliš poškodit šance daného jedince.

Motivační dopis

Drábová, Filinová a Levová (2014) uvádí, že motivační dopis funguje jako motivační žádost o přijetí do zaměstnání. Musí z něj vyplývat, o jakou pracovní pozici má uchazeč zájem, je důležité uvést důvody jeho zájmu a předpoklady pro uvedenou pozici. Cílem motivačního dopisu je přesvědčení personalisty k tomu, aby pozval uchazeče k výběrovému pohovoru.

2.2.6 Třídění uchazečů

Biodata

Armstrong (2007, s. 359) vysvětluje podstatu biodat jako „určité detaily životopisných údajů korespondující s kritérii výběru pracovníků. Jednotlivé položky biodat tvoří demografické znaky (pohlaví, věk, rodinný stav), vzdělání a odborná kvalifikace, dosavadní zaměstnání a pracovní zkušenosti, mimopracovní funkce, koníčky a aktivity ve volném čase (nebo volnočasové aktivity a motivace týkající se kariéry a práce). Tyto detaily jsou objektivním způsobem bodovány a pomocí posuzování dosavadní úspěšnosti uchazeče se předpovídá jeho budoucí chování.“

Elektronické životopisy

Elektronické životopisy jsou součástí získávání pracovníků pomocí internetu. Počítače umožňují čtení životopisů pomocí skeneru a následně je konvertují do základního textového formátu. Počítač čte text a vybírá klíčové údaje, jako jsou základní osobní údaje, dovednosti, školní vzdělání, dosavadní zaměstnavatelé a další potřebné údaje. Dále se zvolí třídící znaky či kritéria, která odrážejí bezpodmínečně nutné upřednostňované požadavky, jako je kvalifikace a podniky ve kterých uchazeč pracoval. Systém provádí analýzu životopisů podle těchto kritérií, vytváří seznam uchazečů, kteří vyhovují všem nutným požadavkům, a vytváří i pořadí uchazečů podle počtu těchto požadavků, které splňují. Osoba, která má na starosti získávání pracovníků, pak používá toto pořadí jako užší seznam uchazečů, nebo může zúžit kritéria a připravit se tak ještě užší seznam. (Armstrong, 2007)

2.2.7 Metody výběru zaměstnanců

Šikýř (2012, s. 75) charakterizuje metodu získávání zaměstnanců jako „specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání.“ Stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců závisí na mnoha okolnostech, například:

- jaké pracovní místo obsazujeme,
- zda oslovujeme vnitřní nebo vnější zdroje zaměstnanců,
- jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa,
- jaká je aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce,
- jaký je zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání,
- jakou pověst máme jako zaměstnavatel,
- kolik času a peněz máme k dispozici.

Hlavními metodami výběru pracovníků jsou dle Armstronga (2007) pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti.

Šikýř (2012) uvádí mezi používané metody získávání zaměstnanců:

- inzerce na internetu (webové stránky zaměstnavatele, úřadů práce, škol);
- inzerce na intranetu, místní vývěsce, úřední desce, nástěnce;
- inzerce v tisku, rozhlasu nebo televizi;
- spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, školami;
- prezentace na veletrhu pracovních příležitostí;
- doporučení současného zaměstnance;
- přímé oslovení vhodného jedince;
- uchazeči se nabízejí sami.

2.2.8 Výběrové pohovory

Armstrong (2007) uvádí tři typy pohovorů:

a) Individuální pohovory (pohovory typu 1 + 1)

Individuální pohovor se řadí mezi nejběžnější metodu výběru pracovníků. Je to vlastně diskuse mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. Pokud je prováděn individuální pohovor jen s jedním tazatelem, existuje zde nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí. Proto by se individuální pohovory měly praktikovat jako série individuálních pohovorů nebo pohovorů před panelem tazatelů.

b) Pohovorové panely

Pohovorovým panelem lze označit skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem. Panel obvykle tvoří personalista a linioví manažeři. Výhodou panelu je to, že umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek. Tazatelé pak mohou diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování během pohovoru a mohou samozřejmě modifikovat nebo prohloubit jakékoliv povrchní posuzování.

c) Výběrová komise

Výběrová komise je oficiálnější a větší pohovorový panel, svolaný a pověřený orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování a výběru. Jedinou výhodou výběrové komise je to, že umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky, že předsudky či stanoviska dominujících členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů a že uchazeči nejsou schopni si zjednat spravedlnost, protože je jim zřídka dovoleno rozvinout své myšlenky a argumentovat pro sebe.

Účel výběrového pohovoru

Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů. Pohovory tedy zahrnují zpracování a vyhodnocení informací o schopnostech uchazeče v tom smyslu, zda odpovídají specifikaci pracovního místa. Některé z těchto informací jsou uvedeny v dotazníku, ale cílem pohovoru je doplnit tyto údaje podrobnějšími a konkrétnějšími informacemi o schopnostech, postojích, zkušenostech a osobních vlastnostech, které lze získat během osobního setkání.

Výběrový pohovor by měl konkrétně odpovědět na tyto otázky:

- **Může uchazeč vykonávat danou práci** – má pro ni schopnosti?
- **Chce uchazeč vykonávat danou práci** – je dobře motivován?
- **Jak zapadne uchazeč do organizace?**

Assessment centre (AC)

Dvořáková (2012) uvádí, že se jedná se o metodu, která se využívá při výběru, vnitřní mobilitě, povyšování, příp. i vzdělávání a rozvoji manažerů a specialistů (development centre). Znamená standardizované hodnocení toho, jak člověk jedná. K tomuto hodnocení slouží vícestranné pozorování účastníků při plnění různých cvičení (např. řešení případových studií, skupinové diskuzi bez rozdělení rolí nebo s rozdělením rolí, hraní rolí, třídění došlé pošty). Pozorovatelé neboli hodnotitelé mají různý profesní profil a využívají řadu navzájem se doplňujících technik. Hodnocení výkonu účastníků AC je podle kritérií, pro která je tato metoda vytvořena a měří je, tj. sociální a komunikační dovednosti a charakteristiky osobnosti.

Úsudky o jednání účastníků jsou formulovány na základě specificky vytvořených simulací. Tyto úsudky se dávají dohromady na setkání hodnotitelů nebo integraci statistických charakteristik. Při diskuzi o celkovém hodnocení účastníků jsou spojena dílčí hodnocení do komplexního posudku o jednání každého účastníka a často je provedeno i jejich hodnocení, např. seřazením účastníků AC do pořadí.

Šikýř (2010) uvádí, že nedostatkem AC jsou vyšší náklady na přípravu a realizaci.

Testy pracovní způsobilosti

Podle Armstronga (2007) se testy pracovní způsobilosti používají za účelem zabezpečení klidnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru.

Psychologické testy slouží jako nástroje měření, jejichž účelem je poskytnout objektivní nástroj měření individuálních schopností nebo charakteristik. Používají se k tomu, aby těm, kteří vybírají pracovníky, umožnily lépe poznat jedince tak, aby bylo možné předvídat, do jaké míry budou na nějakém pracovním místě úspěšní.

Hlavními typy testů používanými při výběru pracovníků jsou testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností.

Testy inteligence měří všeobecnou inteligenci. Potíž s testy inteligence spočívá v tom, že musejí být založeny na tom, co podle nějaké teorie tvoří inteligenci. Nejlepší test inteligence je takový, který lze uplatnit u skupiny uchazečů, a to zejména v případě, že byl z hlediska validity řádně prověřen a je možné testové skóre vztahovat k jakýmsi „normám“ tak, aby to ukazovalo, jak je jedinec podstupující test srovnatelný se zbytkem populace, ať už definujeme populaci obecně nebo jako populaci v nějaké specifické oblasti.

Testy osobnosti se pokoušejí posoudit osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v nějaké roli. Teorií osobnosti a tedy i typů testů osobnosti existuje nespočet. Jde o dotazníky vyplňované samotným testovaným, které jsou nejčastěji používány a obvykle založeny na tzv. „rysech“. Rys je definován jako poměrně nezávislá, ale dlouhodobě stabilní charakteristika chování, kterou projevují všichni lidé, ale v různé míře. Další typy dotazníků se pokoušejí měřit zájmy, hodnoty nebo pracovní chování.

Jedním z nejčastěji akceptovaných způsobů klasifikace osobnosti je pětifaktorový model, který definuje klíčové charakteristiky:

- **extroverze/introverze** – společenský, družný, otevřený, nesobecký, pozitivní, hovorný a aktivní (extroverze); nebo zdrženlivý, chladný, odměřený, do sebe zahleděný, skromný, nesmělý, tichý, nevtíravý, mírný (introverze);
- **emoční stabilita** – houževnatý, nezdolný, nezávislý, sebejistý, uvolněný; nebo plný obav, závislý a spoléhající se na jiné, nejistý, nervózní;
- **příjemnost** – zdvořilý, kooperativní, příjemný, sympatický, tolerantní; nebo hrubý, nekooperativní, nepřátelský, netolerantní;
- **svědomitost** – pilný, vytrvalý, pečlivý, spolehlivý; nebo líný, diletantský, nedbalý, lhostejný, oportunista;
- **otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem** – zvědavý, nápaditý, imaginativní, ochotný se učit, velkorysý; nebo s klapkami na očích, bez nápadů, samolibý, úzkoprsý, plný předsudků, omezený, přízemní.

Testy schopností měří charakteristiky, které souvisejí s prací, jako například numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání. Mezi testy schopností řadíme testy potencionálních schopností a testy získaných schopností. Cílem testů potencionálních schopností je předpovědět potenciál, který má jedinec k výkonu určité práce nebo jednotlivých úkolů určité práce (např. administrativní schopnosti, numerické schopnosti, mechanické schopnosti, zručnost). Měly by být řádně prověřeny. Testy získaných schopností měří schopnosti nebo dovednosti, které již člověk získal vzděláváním nebo praxí. Typickým příkladem je test psaní na stroji, u kterého lze snadno zjistit, kolik slov za minutu je schopen uchazeč napsat, a pak jeho výkon porovnat s normou požadovanou pracovním místem.

Šikýř (2010) tvrdí, že pravděpodobně žádný test nedokáže jednoznačně předpovědět úspěšnost posuzovaného uchazeče v novém zaměstnání. Jednotlivé testy tedy poskytují pouze doplňkové údaje, které porovnáváme s výsledky hodnocení životopisu, výběrového pohovoru a ostatních metod výběru zaměstnanců.

2.3 Závěrečný výběr osob

Závěrečný výběr osob, tj. rozhodnutí, kterého uchazeče přijmeme, Urban (2013) dělí do tří skupin, a to:

- a) „**vítězné skupiny**“ tvořené osobami, které splňují všechna základní kritéria;

- b) skupiny „**potenciálních vítězů**“ tvořené z těch, u nichž jsou některé důležité předpoklady sporné (např. z důvodu krátké zkušenosti) a které proto přicházejí pro přijetí v úvahu pouze podmíněně;
- c) skupiny „**poražených**“, kteří jsou pro danou pozici nepřijatelní.

Je vhodné, aby organizace učinila nabídku (ústní nebo písemnou) kandidátovi, který se ve výběru umístil jako první. Písemná nabídka zaměstnání se používá zejména u významnějších pozic. Nabídka by měla obsahovat termín očekávaného nástupu a souhrn domluvených, především finančních, podmínek pozice.

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 365) „závěrečnou fází procesu výběru pracovníků je potvrzení nabídky zaměstnání poté, co jsme dostali příznivé reference a uchazeč absolvoval lékařské vyšetření potřebné např. pro účely penzijního a životního pojištění nebo ke zjištění fyzické vhodnosti a zdravotní způsobilosti potřebné pro danou práci. V této závěrečné fázi by měla být také vypracována pracovní smlouva.“

Pracovní smlouva

Základní informace, které by měly být zahrnuty do písemné pracovní smlouvy, jsou závislé na postavení pracovního místa v podnikové hierarchii funkcí, ale také na dalších charakteristikách pracovního místa. (Armstrong, 2007)

Šikýř (2014) uvádí podstatné náležitosti pracovní smlouvy, kterými jsou:

- a) **druh práce** vymezující okruh pracovních úkolů, které má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- b) **místo výkonu práce** vymezující pracoviště, popřípadě jiné dohodnuté místo, na kterém má zaměstnanec práci vykonávat,
- c) **den nástupu do práce** určující den vzniku pracovního poměru.

Kromě podstatných náležitostí může pracovní smlouva obsahovat další ujednání, na nichž mají zaměstnavatel a zaměstnanec zájem, a které nejsou v rozporu s právními předpisy (např. ujednání o zkušební době, o době trvání pracovního poměru). Pracovní smlouva musí být uzavírána písemně a každá smluvní strana musí obdržet jedno vyhotovení pracovní smlouvy.

3 Charakteristika společnosti

Společnost Decasport je společností s ručením omezeným se základním kapitálem 25, 2 milionů korun, která byla v České republice zapsána do obchodního rejstříku 14. října 2009 a má hlavní sídlo v Praze. Společnost Decasport s. r. o. provozuje v České republice celkem 9 prodejen Decathlon nacházející se v Praze (2 prodejny), Hradci Králové, Liberci, Plzni, Olomouci, Českých Budějovicích, Brně a Ostravě. Decathlon je významný maloobchodní prodejce se sportovním vybavením, oblečením a obuví. Ve svých obvykle velkých obchodních domech nabízí sortiment až 70 druhů sportů. Prodejny Decathlon lze nalézt až v 19 zemích světa. První prodejna Decathlon vznikla ve Francii, nedaleko Lille, v roce 1976. O deset let později začal expandovat i do zahraničí, a to například do Německa roku 1986, Španělska roku 1992, Itálie roku 1999 a dalších zemí. V současnosti se největší počet prodejen Decathlon nachází ve Francii, kde lze nalézt 260 prodejen.

Filozofií a prioritou společnosti je přinést potěšení ze sportu každému. Ze sortimentu si vybere opravdu každý, ať už začátečník, rekreační nebo profesionální sportovec.

Tento maloobchodní prodejce vytváří a prodává své vlastní značky. Každá skupina sportovních činností má samostatnou značku. Mezi nejznámější patří například Quechua (horské a outdoorové sporty), Domyos (fitness výrobky, kardio, jóga, klasické taneční i bojová umění), Kalenji (běh), Wedze (lyžování a snowboarding) aj. Decathlon ale také poskytuje produkty světových značek jako je Adidas, Nike, Reebok atd.

Prodejny Decathlon se od konkurence odlišují například v tom, že v nich mohou zákazníci využít horolezeckou stěnu na otestování lezeček a úchytů či plochu na otestování in-line bruslí, koloběžek a kol. Vyzkoušet lze i ping-pongové stoly. V letních měsících je připravena výstava stanů, které si mohou zákazníci prohlédnout a vyzkoušet. Během roku pořádá obchod Decathlon různé akce, a to přímo na prodejně nebo mimo ni.

Decathlon pro své zákazníky poskytuje řadu služeb, např.:

- **nejnižší cena/funkční a kvalitní** – označuje kvalitní, technicky vyspělé a bezpečné sportovní vybavení za nejlepší cenu na trhu. Ideální volba pro ty, kteří se sportem začínají nebo sportují příležitostně;
- **vrácení zboží** – nepoužité zboží lze na kterékoliv prodejně vrátit do 30 dnů od zakoupení, ať už bylo zboží zakoupeno on-line nebo v kamenné prodejně;

- **karta Decathlon** – předložením věrnostní karty při každém nákupu zákazník sbírá body, za které poté obdrží věrnostní šek;
- **servis a služby** – prodejny Decathlon zajišťují nejrůznější opravy, údržbu nebo úpravy na míru sportovního vybavení jako je například servis lyží a snowboardů, broušení bruslí, servis jízdních kol aj.;
- **záruka spokojenosti** – tým prodejny Decathlon udělá vždy cokoliv, aby zákazníci odcházeli s úsměvem;
- **záruční podmínky** – na veškeré zboží zakoupené v prodejnách Decathlon se vztahuje standardní záruka 2 roky, kterou lze uplatnit na kterékoliv prodejně. Na některé výrobky se vztahuje rozšířená záruka, tedy 5 let, 10 let nebo doživotní záruka;
- **testování zboží** – před koupí si mohou zákazníci výrobky Decathlon otestovat buď přímo na prodejně, nebo i mimo prodejnu;
- **dárková karta** – dárková karta má platnost 2 roky a platí ve všech prodejnách Decathlon v České republice.

Obr. 3.1 Logo společnosti Decathlon



Předmět podnikání

Jako předmět podnikání má v obchodním rejstříku Decasport s. r. o. uvedenu výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru.

3.1 Decathlon Ostrava

Decathlon Ostrava se nachází v jižní části Avion Shopping parku v Rudné ulici v Ostravě. Na ploše o rozloze 3000 m² nabízí vybavení na více než 60 druhů sportů. Pro zákazníky je zde k dispozici 50 vyškolených prodavačů, kteří svým zákazníkům kdykoli pomohou a poradí s výběrem toho správného výrobku. Decathlon Ostrava také nabízí výrobky 20 vlastních značek, které v sobě spojují touhu zpřístupnit sport nejširší veřejnosti a zároveň nabídnout kvalitní vybavení sportovcům na vyšší úrovni.

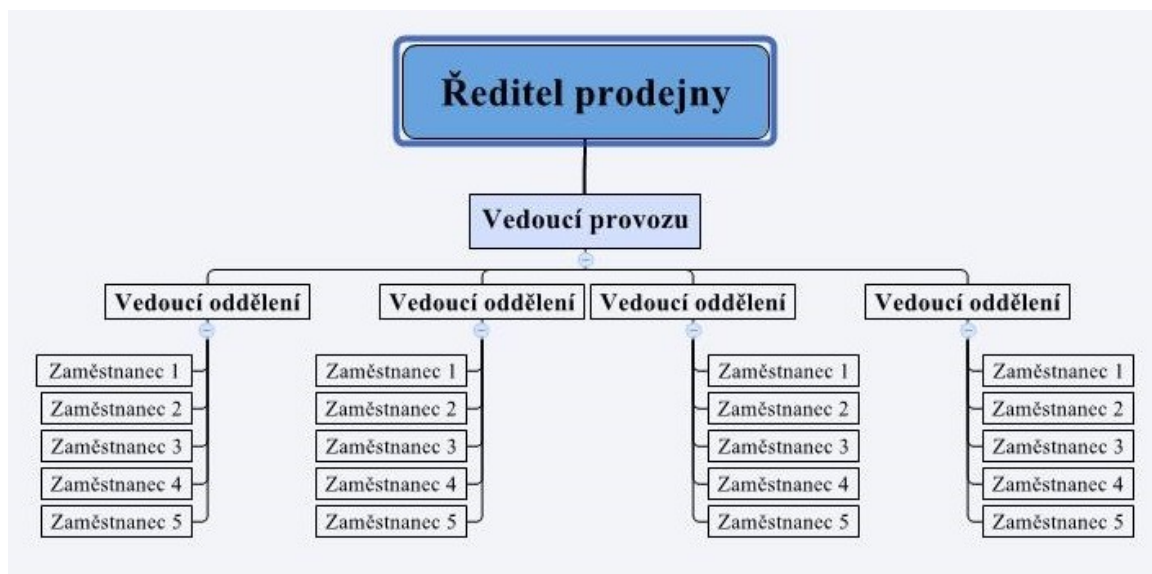
Personální zabezpečení prodejny

Statutárním orgánem společnosti Decasport s. r. o. jsou jednatelé, kteří jednají jménem společnosti každý samostatně. V prodejně Decathlon Ostrava pracuje na hlavní pracovní poměr 8 pracovníků, 29 zaměstnanců pracuje na vedlejší pracovní poměr, na dohodu o provedení práce přijímá společnost maximálně 10 pracovníků dle sezony. Decasport s. r. o. zaměstnance na dohodu o pracovní činnosti nezaměstnává.

Organizační struktura

Společnost Decasport je společností s ručením omezeným se sídlem v Praze. Za prodejnu Decathlon Ostrava odpovídá ředitel prodejny, který je mimo jiné odpovědný za vedoucího provozu a manažery jednotlivých oddělení. V Decathlon Ostrava jsou zaměstnaní celkem 4 vedoucí oddělení, kteří jsou odpovědní za svůj tým o počtu většinou 5 zaměstnanců.

Obr. 3.2 Organizační struktura prodejny Decathlon Ostrava



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

4 Analýza současných systémů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Decasport s. r. o. provozující síť prodejen Decathlon

Kapitolu analýza současných systémů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Decasport s. r. o. provozující síť prodejen Decathlon jsem vypracovala na základě materiálů poskytnutých společností Decasport a zpracovaných dotazníků, které jsem rozesílala všem zaměstnancům prodejny Decathlon Ostrava. Hlavním zdrojem, ze kterého jsem čerpala, byla elektronická kniha Základy přijímání zaměstnanců.

4.1 Proces získávání zaměstnanců ve společnosti Decasport s. r. o.

Pro HR manažery společnosti Decasport s. r. o. je k dispozici elektronická kniha s názvem Základy přijímání zaměstnanců, která byla vydána společností spolupracující se sítí prodejen Decathlon v roce 2011. V této knize lze nalézt všechny potřebné informace vedoucí k úspěšnému výběru a přijímání zaměstnanců, a to od cílů výběru zaměstnanců, přes všechny formuláře potřebné při realizaci výběrového řízení, až po samotné přijetí zaměstnance a jeho adaptaci. Zaměstnanci společnosti Decasport s. r. o. mají také možnost navštěvovat internetové stránky společnosti, kde naleznou vzdělávací programy, školení o výrobcích prodávaných v prodejnách Decathlon a mnoho dalších užitečných informací a rad potřebných k provádění jejich činnosti. Pro management je také k dispozici nespočet školení ve francouzském a anglickém jazyce. Dříve tato školení poskytovala síť Oxylane Exchange, dnes již tyto služby spadají pod Decathlon.

Řízení lidských zdrojů

Oddělení lidských zdrojů má v této prodejně pouze jednoho zaměstnance, a to manažerku lidských zdrojů, která současně zastává funkci vedoucího oddělení. Manažerka lidských zdrojů je zodpovědná za tyto oblasti:

- personální plánování lidských zdrojů,
- vedení personální evidence zaměstnanců,
- smlouvy se zaměstnanci,
- daňová prohlášení,
- přístup a zadávání údajů do databáze lidských zdrojů.

Personalistka prodejny Decathlon Ostrava vykonává svoji činnosti v souladu se zákony a směrnicemi vztahujícími se k příslušné oblasti.

Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů společnosti vychází především z aktuálních potřeb organizace. V sezónních měsících je zapotřebí, aby prodejna zabezpečila více pracovníků do jednotlivých týmů. Obchodně „silnými“ měsíci, ve kterých jsou vyhlašována výběrová řízení, jsou v letním období červen, červenec, srpen a v zimním období je to listopad, prosinec, leden. Personalistka zadává inzeráty na volná pracovní místa minimálně 2 měsíce dopředu, aby byl dostatek času přijmout odpovídající pracovní sílu.

Popis a specifikace pracovního místa

Společnost v inzerátu nabízející volné pracovní místo uvádí:

- název a sídlo společnosti;
- požadavky na uchazeče jako je vzdělání, znalost angličtiny nebo francouzštiny, zkušenosti, osobní vlastnosti;
- benefity a sociální výhody;
- typ pracovního poměru;
- délka pracovního poměru;
- typ smluvního vztahu;
- pracovní zařazení;
- termín nástupu;
- pro koho je daná pozice vhodná;
- osobu zadavatele s uvedením adresy a telefonního čísla.

Zdroje uchazečů o zaměstnání

Společnost Decasport s. r. o. využívá při získávání nových pracovníků vnitřní i vnější zdroje. Při obsazování pozice ředitele prodejny a vedoucího provozu společnost upřednostňuje obsazování těchto pozic svými vlastními zaměstnanci. Pokud však požadavkům na obsazení těchto pracovních míst nikdo z vnitřních zdrojů organizace nevyhovuje, personalistka po dohodě s vedením společnosti, vyhlašuje výběrové řízení na zmíněné pozice.

Při obsazování volných pracovních míst na pozici vedoucího oddělení vychází společnost z vnitřních i vnějších zdrojů a řadové zaměstnance společnost obsazuje ze zdrojů vnějších. Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se společnost dohodne s personální pracovnící na termínu zveřejnění nabídky pracovního místa, termínu uzávěrky žádostí o zaměstnání, termínu, ve kterém bude probíhat výběrové řízení a také termínu zveřejnění výsledků výběrového řízení.

4.1.1 Metody získávání zaměstnanců v Decathlon Ostrava

Decathlon Ostrava při obsazování volných pracovních míst využívá různých metod získávání zaměstnanců. Významný vliv na volbu metody, kterou společnost použije pro získání nového pracovníka, má typ obsazované pracovní pozice, čas, ve kterém je zapotřebí dané pracovní místo obsadit a finanční prostředky vymezené na tuto činnost.

Mezi metody získávání pracovníků, které Decathlon Ostrava využívá, patří:

E-recruitment

Metoda získávání pracovníků prostřednictvím internetu je v organizaci metodou nejpoužívanější. Personalistka zadává inzeráty s nabídkou volné pracovní pozice na internetové stránky. Nejčastěji využívanými servery jsou:

- www.prace.cz,
- www.jobs.cz,
- www.decathlon.cz,
- Facebook prodejny Decathlon Ostrava,
- inzeráty na stránkách sportovních škol.

Inzerce v tisku

Decathlon Ostrava inzeruje volná pracovní místa také ve vybraných sdělovacích prostředcích.

Vývěsky mimo organizaci

Společnost využívá k zveřejnění nabídky volné pracovní pozice vývěsky na univerzitách.

Doporučení

Velmi častou metodou získávání nových pracovníků je doporučení od ostatních zaměstnanců. Často se také stává, že se pracovníci nabízejí sami.

Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání

Rozsah dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání se liší v závislosti na obsazované pozici. Při výběru zaměstnanců na pozici prodavač/ka, zaměstnávaných na hlavní pracovní poměr, vedlejší pracovní poměr nebo dohodu o provedení práce společnost vyžaduje zaslání strukturovaného životopisu, na základě kterého se rozhoduje, zda bude uchazeče telefonicky kontaktovat a pozve ho k osobnímu pohovoru. Pokud společnost hodlá obsadit pracovní pozici ředitele prodejny, vedoucího provozu nebo vedoucího oddělení na hlavní pracovní poměr, bude mezi požadovanými dokumenty od uchazečů o zaměstnání kromě strukturovaného životopisu také motivační dopis.

4.1.2 Cíle výběru zaměstnanců

Pro společnost:

- výběr nových členů týmu přispívající ke zvyšování hodnoty organizace;
- výběr nových členů týmu disponující potenciálem pro rozvoj společnosti;
- výběr produktivních zaměstnanců rozvíjející ziskovost organizace;
- výběr nejlepšího kandidáta, který bude odpovídat hledanému profilu pracovníka (ne nejlepšího kandidáta na světě);
- zachovat v očích kandidáta dobrou image společnosti bez ohledu na to, jaké rozhodnutí bylo nebo bude učiněno;
- výběr pracovně silných manažerů, kteří budou přispívat k expanzi společnosti.

Pro kandidáta:

- nalezení nové pracovní příležitosti;
- být přijat na příslušnou pracovní pozici a provádět zajímavou práci;
- radovat se z nové pracovní příležitosti a dosahovat úspěchů v nové pracovní roli;
- možnost kariérního růstu.

Pro tým spolupracující s novým zaměstnancem:

- mít nového člena týmu, kterého lze snadno integrovat;

- mít někoho, kdo bude vytvářet reálnou přidanou hodnotu týmu a někoho, kdo bude uspokojovat potřeby zákazníků;
- mít člena týmu s odbornými znalostmi a dovednostmi, které budou doplňovat znalosti a dovednosti ostatních členů týmu;
- mít takového člena týmu, který do týmu přinese nový styl života při respektování takových způsobů, na základě kterých tým pracuje dnes.

Pro zákazníka:

- rychle a spolehlivě uspokojit své potřeby.

Osm kroků úspěšného výběru zaměstnanců ve společnosti Decasport s. r. o.

1. Zohlednit názory pracovního týmu při výběru nového člena týmu;
2. definovat potřeby;
3. přilákat ty správné kandidáty;
4. výběr kandidátů na základě životopisu;
5. předvýběr kandidátů pomocí telefonického pohovoru;
6. pohovory (maximálně 2 až 3 pohovory pro hledanou pracovní pozici);
7. rozhodovat se rychle a získat schválení;
8. integrovat a ověřovat (validovat) zaměstnance ve zkušební době.

4.2 Realizace výběru zaměstnanců v Decathlon Ostrava

Výběr zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších kroků celého procesu získávání zaměstnanců. Postup při výběru zaměstnanců ve společnosti Decasport s. r. o. závisí na tom, jaké pracovní místo má být obsazováno a také na tom, zda společnost hledá pracovníky, které bude zaměstnávat na hlavní pracovní poměr, dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Za celý proces výběru pracovníků zodpovídá vedení organizace a vedoucí, na jehož oddělení vznikla potřeba obsadit pracovní místo.

V této části mé bakalářské práce realizace výběru zaměstnanců v Decathlon Ostrava se budu zaměřovat na obsazování pracovní pozice prodavač/ka oddělení. Společnost si nepřejí zveřejňovat informace o výběru zaměstnanců na ostatní pracovní pozice.

Předvýběr uchazečů

Personalistka, která má za úkol zveřejnit inzerát nabízející volné pracovní místo, uvádí v inzerátu konec termínu předkládání žádostí o zaměstnání. Po vypršení tohoto termínu dochází k třídění uchazečů o zaměstnání, které má na starosti, v případě obsazování pracovní pozice prodavač, vedoucí daného oddělení. Tento si jednotlivé žadatele o pracovní místo na základě strukturovaného životopisu rozdělí do dvou skupin na vhodné kandidáty a nevhodné kandidáty. Uchazečům nevhodným organizace zasílá zdvořilé odmítnutí a poděkování za jejich zájem o práci v Decathlon Ostrava.

Zaměstnancům, vybírajícím vhodného kandidáta, je k dispozici již výše zmiňovaná elektronická kniha Základy přijímání zaměstnanců, ve které lze nalézt návod a jednotlivé kroky třídění uchazečů dle životopisu.

Telefonní výběrový pohovor

Telefonní pohovor je prakticky prvním kolem výběrového řízení ve společnosti Decasport s. r. o. Zaměstnavatel přijímající nového zaměstnance je povinen se na něj důkladně připravit. Stejně jako při třídění žádostí o zaměstnání je mu k dispozici elektronická kniha, ve které najde formulář a pokyny k vedení telefonního výběrového pohovoru.

Telefonní pohovor by neměl trvat déle než 10 – 15 minut. Cílem je získat představu o vlastnostech kandidáta a ověřit některé aspekty životopisu. Při telefonním pohovoru nemá smysl příliš zacházet do detailů – pro tyto účely je používán ústní výběrový pohovor. Na konci telefonního výběrového pohovoru by měl být schopen zaměstnanec rozhodnout, zda bude s tímto kandidátem v rámci výběrového pohovoru pokračovat (dohodne se s ním na účasti při ústním výběrovém pohovoru) nebo s ním výběrové řízení ukončí.

Společnost uvádí, že hlavním důvodem používání telefonního výběrového pohovoru je, aby se zabránilo plýtvání časem – rozhovory s kandidáty ze zdvořilosti.

Ústní výběrový pohovor

Pro obsazení jedné pracovní pozice pozve vedoucí oddělení na ústní výběrový pohovor minimálně 5 kandidátů, kteří úspěšně prošli přes telefonní výběrový pohovor.

Výběrový pohovor je fází výběru zaměstnanců, ve které musí vedoucí oddělení učinit rozhodnutí, zda daného kandidáta přijme na danou pracovní pozici nebo ne. Po pečlivém

shromáždění všech informací o kandidátovi musí manažer oddělení, obsazující volnou pracovní pozici, tyto informace analyzovat a vyhodnotit, zda splňuje všechny požadavky pro výkon funkce prodavač v Decathlon Ostrava.

Klíčovými aspekty ústního výběrového pohovoru jsou:

- a) efektivní využití poznámek, které si vedoucí oddělení vytvořil během telefonního výběrového pohovoru;
- b) zacházení do detailů – uchazeč bude na dané otázky odpovídat podrobněji;
- c) pozorování chování/reakcí kandidáta;
- d) respektování sebeúcty kandidáta v případě, že váhá při odpovědi na některou z otázek;
- e) mít přehled o čase;
- f) vycházet z toho, že chování v minulosti může ovlivnit i chování v budoucnu.

Proces výběrového pohovoru v Decathlon Ostrava zahrnuje tři fáze:

- a) příprava pohovoru,
- b) vedení pohovoru,
- c) zhodnocení pohovoru.

Manažer oddělení obsazující volnou pracovní pozici čerpá z elektronické knihy Základy přijímání zaměstnanců, ve které najde přesný postup toho, jak se na výběrový pohovor připravit, jak jej vést a zhodnotit.

V první fázi – přípravy výběrového pohovoru by si měl vedoucí oddělení připravit poznámky s otázkami, na které by se chtěl kandidáta zeptat, označit v životopisu údaje, o kterých by se chtěl dozvědět od kandidáta více, vždy by měl mít na mysli pracovní profil, který hledá, měl by si připravit krátké představení sebe, svého týmu a celé společnosti. Je to vlastně fáze, ve které dochází k sestavování časového harmonogramu, plánuje se organizační zajištění a připravují se otázky pro toho, kdo ústní výběrový pohovor vede.

Druhou fází je vedení výběrového pohovoru, při kterém vedoucí oddělení vychází z předem připravených otázek, které může během pohovoru dále rozvíjet. Témata otázek, na které se během ústního výběrového pohovoru tazatel ptá, se zaměřují na vzdělání kandidáta, jeho pracovní zkušenosti, motivaci, osobnost a kariéru – čeho ve svém životě již dosáhl a čeho chce dosáhnout v budoucnu.

Třetí neboli závěrečnou fází ústního výběrového pohovoru je jeho zhodnocení. Jedná se o zhodnocení toho, jak jednotliví uchazeči korespondují se stanovenými požadavky na danou pracovní pozici. Dále se hodnotí celkový výkon, vztah a zájem uchazeče o práci a jeho chování v průběhu celého procesu výběrového řízení.

Ředitel prodejny Decathlon Ostrava vyžaduje, aby kromě tazatele – vedoucího oddělení, byl přítomen u ústního výběrového pohovoru ještě jeden zaměstnanec organizace. Ústní interview tak probíhá buď v jednom kole, kdy tazatelem je manažer oddělení a přísedícím je další zaměstnanec prodejny, nebo ve dvou kolech, kdy druhé kolo je v režii samotného ředitele prodejny.

Rozhodnutí o výběru a informování uchazečů o rozhodnutí

Na základě vyhodnocení celkového procesu výběrového řízení je ze všech kandidátů vybrán nejvhodnější uchazeč, který musí mimo jiné splňovat následující podmínky:

- uchazeč o zaměstnání musí být 100 % sportovec,
- uchazeč o zaměstnání musí být 100 % komunikativní,
- uchazeč o zaměstnání musí mít 100 % SBRAM (tzn. úsměv, pozdrav, pomoc, rozloučení, poděkování).

Neúspěšným uchazečům organizace zasílá zdvořilé odmítnutí a poděkování za jejich zájem o práci pro společnost Decasport. Úspěšného kandidáta společnost kontaktuje a sděluje mu rozhodnutí o přijetí do zaměstnání. Následně si s přijatým zaměstnancem dohodne termín schůzky, na které podepíše smlouvu a dohodnou všechny ostatní náležitosti.

Pracovní smlouva

Pracovní smlouva musí být podepsána nejpozději v den nástupu do nového zaměstnání. Pokud jde o zaměstnance mladšího 18 let, měl by být u podpisu pracovní smlouvy přítomen i zákonný zástupce, tj. většinou rodič. Pracovní smlouva mezi Decasport s. r. o. tedy zaměstnavatelem a zaměstnancem obsahuje tyto náležitosti:

- název a adresu zaměstnavatele,
- osobní údaje a adresu zaměstnance,
- preambule,
- druh práce,
- doba trvání pracovního poměru a den nástupu,

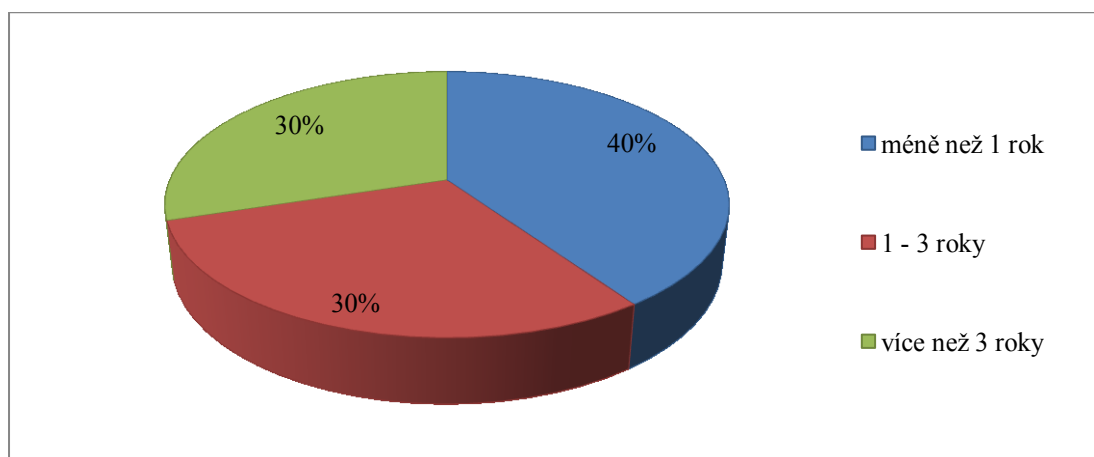
- zkušební doba,
- délka pracovní doby a dovolená,
- mzda a odměny,
- povinnosti zaměstnance,
- zákaz konkurence,
- povinnosti mlčenlivosti,
- povinnost zaměstnavatele,
- místo výkonu práce,
- skončení pracovního poměru,
- odpovědnost k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování,
- závěrečná ustanovení,
- místo, datum a podpis zaměstnavatele a zaměstnance.

4.3 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník s názvem Získávání a výběr zaměstnanců v Decathlon Ostrava jsem rozeslala prostřednictvím elektronické pošty všem zaměstnancům Decathlon Ostrava bez ohledu na pracovní pozici, kterou pracovníci ve společnosti zastávají. Celkem jsem rozeslala 37 dotazníků, návratnost čítala 27 (tzn. 73 %). Do dotazníku jsem zařadila celkem 18 otázek.

1) Jak dlouho pracujete v této společnosti?

Graf 4.1 Doba zaměstnání dotazovaných

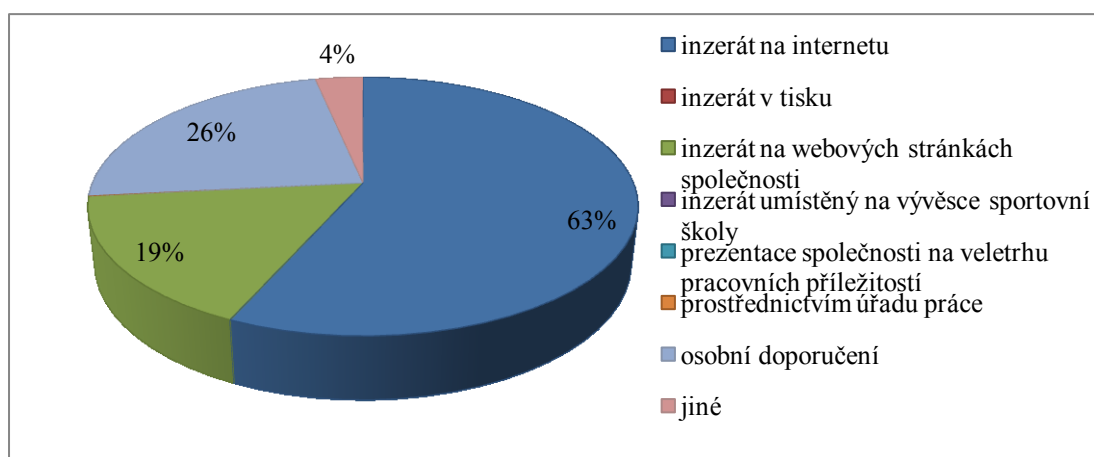


Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 40 % respondentů pracuje ve společnosti méně než 1 rok. Respondentů pracujících ve společnosti 1 – 3 roky a více než 3 roky byl stejný počet.

2) Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v Decathlon Ostrava?

Graf 4.2 Zdroj informací o volném pracovním místě ve společnosti

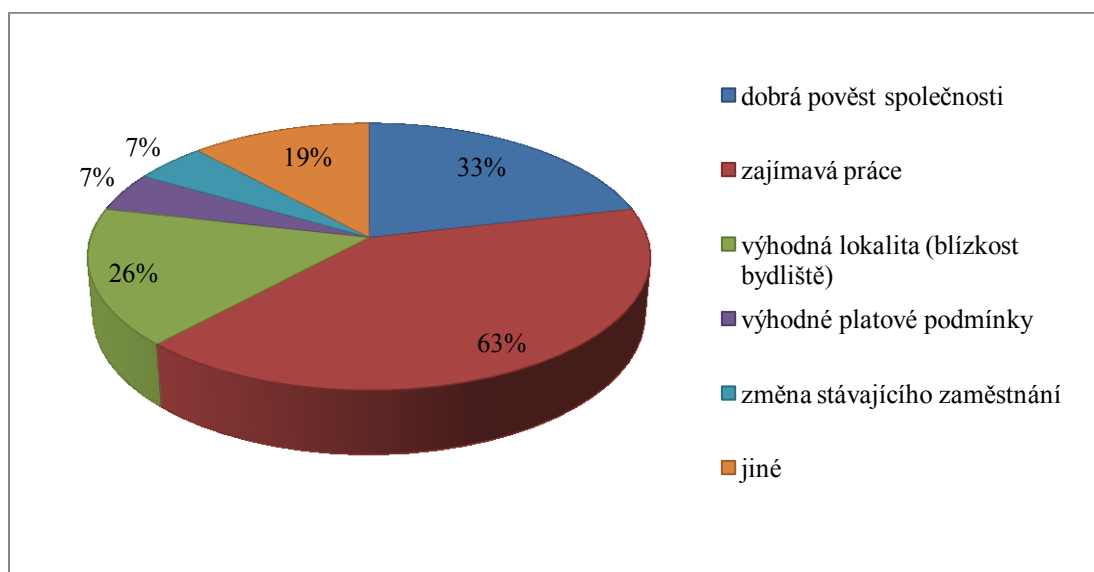


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že více než polovina, tedy 63 % zaměstnanců společnosti, našla nabídku volné pracovní pozice na internetu, 26 % dotazovaných zaměstnanců přišlo do společnosti na základě osobního doporučení, 19 % respondentů našlo inzerát nabízející volné pracovní místo na webových stránkách společnosti. Jeden zaměstnanec uvedl, že se ve společnosti přišel ucházet o zaměstnání z vlastní iniciativy. Nikdo z dotazovaných se o nabízené pracovní pozici nedozvěděl z inzerátu umístěného na vývěsce sportovní školy, z veletrhu pracovních příležitostí ani prostřednictvím úřadu práce.

3) Proč jste chtěl/a pracovat pro společnost Decasport s. r. o.?

Graf 4.3 Důvod zájmu o práci ve společnosti

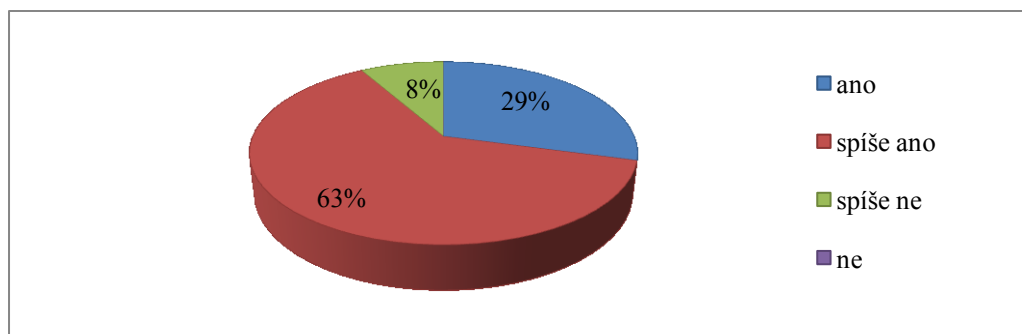


Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že více než polovina dotazovaných se ucházela o zaměstnání ve společnosti z toho důvodu, že se jim práce v Decathlon zdála zajímavá. Druhým nejčastějším důvodem zájmu o práci v této společnosti byla její dobrá pověst. 26 % dotazovaných zaměstnanců uvádí jako důvod zájmu o práci v Decathlon Ostrava výhodnou lokalitu – blízkost bydliště. Někteří zaměstnanci se rozhodli pracovat ve společnosti z jiného důvodu, než bylo v nabídce, většina z nich uvedla, že potřebovala brigádu na prázdniny.

4) Byly pro Vás v inzerátu dostatečně popsány všechny informace o popisu pracovního místa a pracovní pozici?

Graf 4.4 Srozumitelnost informací o popisu pracovního místa a pracovní pozici

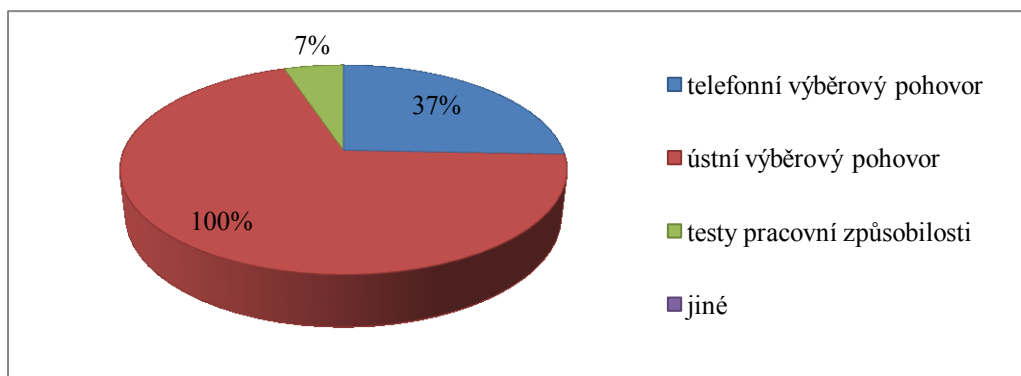


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že většině respondentů byly jasné a srozumitelné všechny informace o popisu pracovního místa a pracovní pozici. Pouhých 8 % dotazovaných odpovědělo na tuto otázku záporně.

5) Jaká kola výběrových pohovorů jste musel/a absolvovat?

Graf 4.5 Přehled kol výběrových pohovorů, kterých se zaměstnanci museli zúčastnit

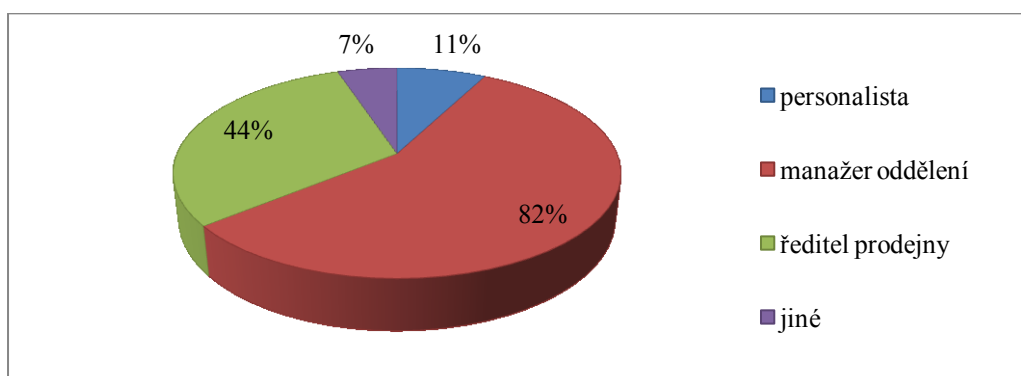


Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni zaměstnanci společnosti museli při výběrovém řízení projít ústním výběrovým pohovorem. Telefonní výběrový pohovor absolvovalo 37 % zaměstnanců a testy pracovní způsobilosti 7 % pracovníků společnosti.

6) Kdo byl přítomen u ústního výběrového pohovoru?

Graf 4.6 Účastníci výběrového pohovoru

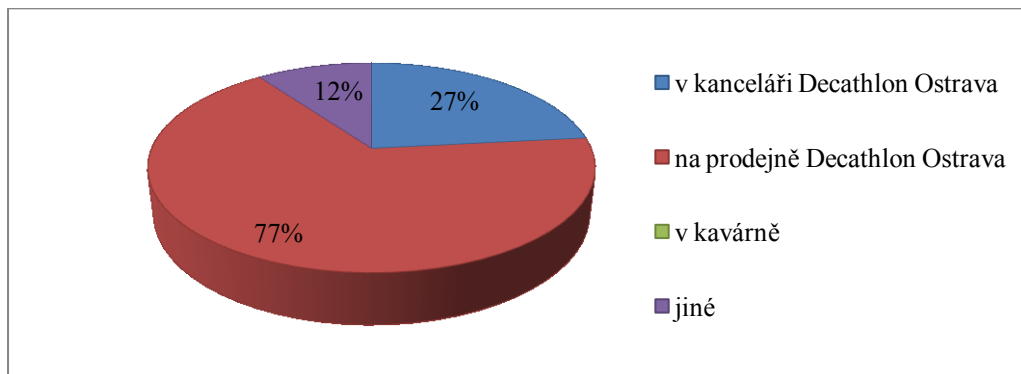


Zdroj: Vlastní zpracování

Většina dotazovaných (82 %) se u ústního výběrového pohovoru setkala s manažerem oddělení. 44 % respondentů absolvovalo ústní výběrový pohovor s ředitelem prodejny, u 11 % se výběrového pohovoru účastnil i personalista a 7 % respondentů uvedlo, že účastníkem pohovoru byl i regionální manažer.

7) Kde probíhal ústní výběrový pohovor?

Graf 4.7 Místo konání ústního výběrového pohovoru

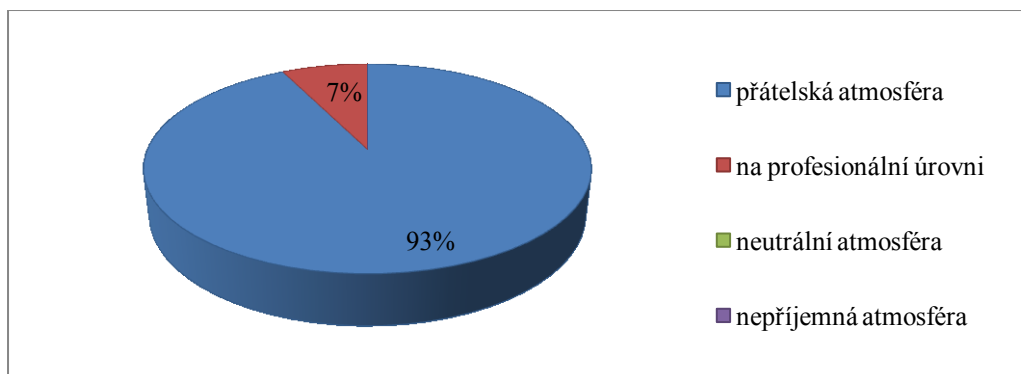


Zdroj: Vlastní zpracování

Z průzkumu vyplynulo, že převážná část, tedy 77 % pohovorů, se koná na prodejně Decathlon Ostrava. V kanceláři Decathlon Ostrava absolvovalo pohovor pouhých 27 % pracovníků. Jinou možnost označilo 11 % respondentů, kteří výběrový pohovor absolvovali v unimobuňce před ještě rozestavěnou prodejnu Decathlon nebo v hotelu. V kavárně výběrový pohovor neabsolvoval žádný z dotazovaných.

8) Jak byste zhodnotil/a atmosféru u ústního výběrového pohovoru?

Graf 4.8 Zhodnocení atmosféry u ústního výběrového pohovoru

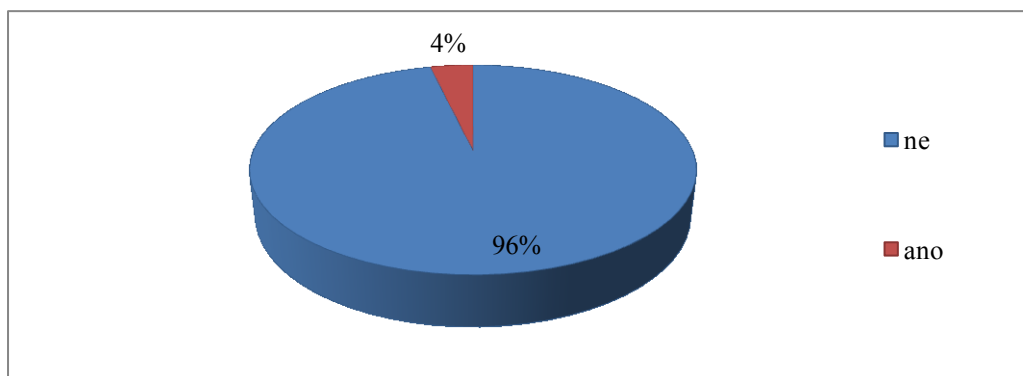


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 93 % dotazovaných vnímalo atmosféru během ústního výběrového pohovoru jako přátelskou. Pouhých 7 % zhodnotilo atmosféru na profesionální úrovni.

9) Byly Vám ze strany společnosti kladeny diskriminační otázky?

Graf 4.9 Kladení diskriminačních otázek

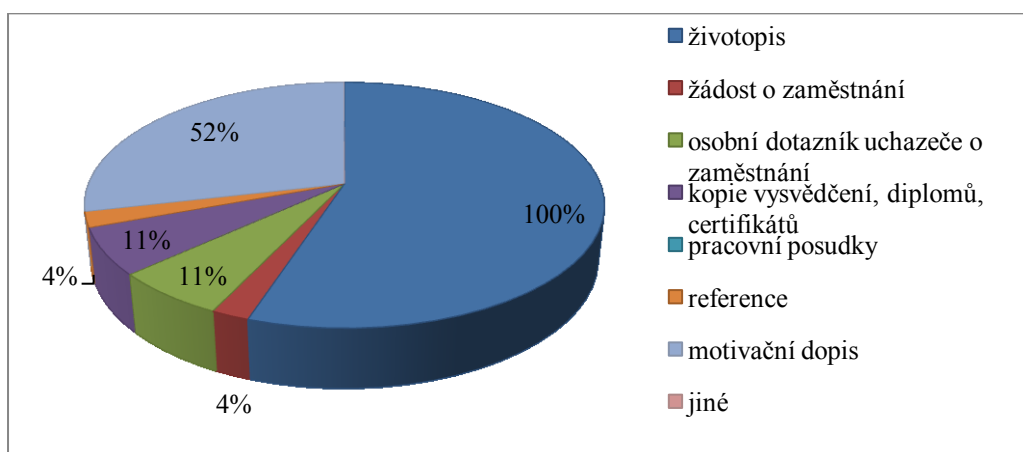


Zdroj: Vlastní zpracování

Jeden respondent se cítil při výběrovém řízení diskriminován. Osoba vedoucí výběrový pohovor se jej ptala na rodinný stav. Zbytek respondentů se s diskriminačními otázkami nesetkalo vůbec.

10) Jaké dokumenty od Vás společnost požadovala v rámci výběrového řízení?

Graf 4.10 Požadované dokumenty

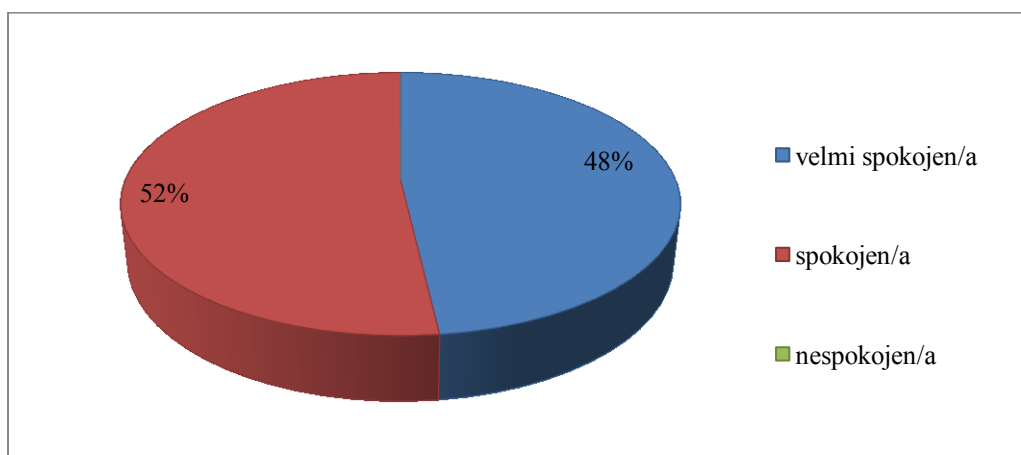


Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost Decasport s. r. o. požadovala od každého uchazeče o zaměstnání životopis, od 52 % zaměstnanců motivační dopis. Kopie vysvědčení, diplomů a certifikátů dokládalo 11 % respondentů stejně jako osobní dotazník uchazeče o zaměstnání. Žádost o zaměstnání doložila jen 4 % uchazečů. Společnost přijímala 4 % zaměstnanců na základě referencí od bývalého zaměstnavatele.

11) Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového řízení?

Graf 4.11 Spokojenost s průběhem výběrového řízení

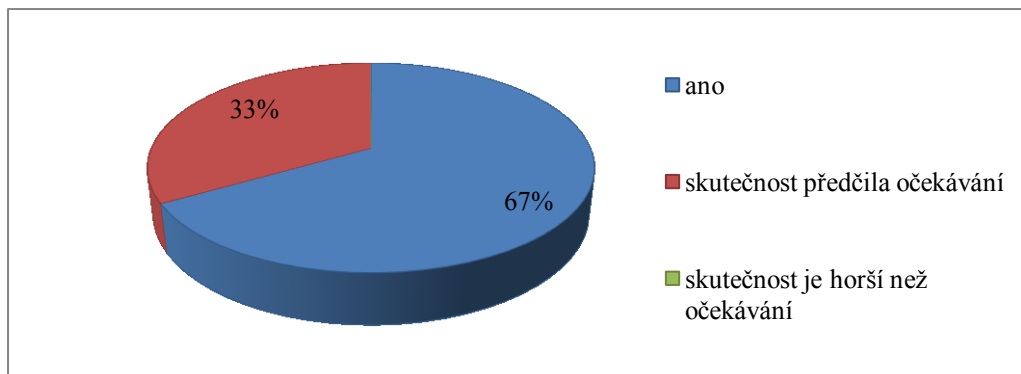


Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že největší procento dotazovaných bylo spokojeno s průběhem výběrového řízení. Velmi spokojeno bylo 48 % respondentů. Žádný z respondentů nemá z výběrového procesu záporný dojem.

12) Je práce, kterou děláte taková, jakou jste si představoval/a před nástupem do Decathlon Ostrava?

Graf 4.12 Představa uchazeče o pracovní náplni

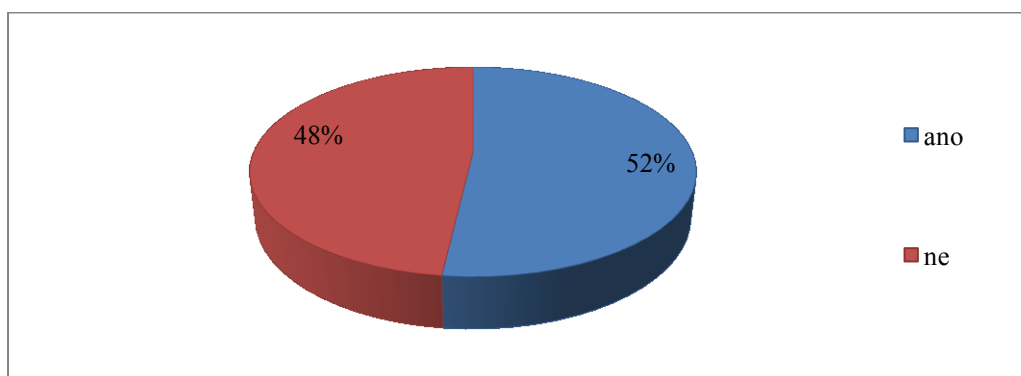


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše zobrazeného grafu vyplývá, že práce v Decathlon Ostrava je pro více než polovinu, tedy 67 % zaměstnanců, stejná jak předpokládali. 33 % respondentů uvedlo, že skutečnost předčila jejich očekávání.

13) Doporučil/a jste někdy společnosti při realizaci výběru zaměstnanců kandidáta, který byl následně přijat na obsazovanou pracovní pozici?

Graf 4.13 Doporučení vhodného kandidáta

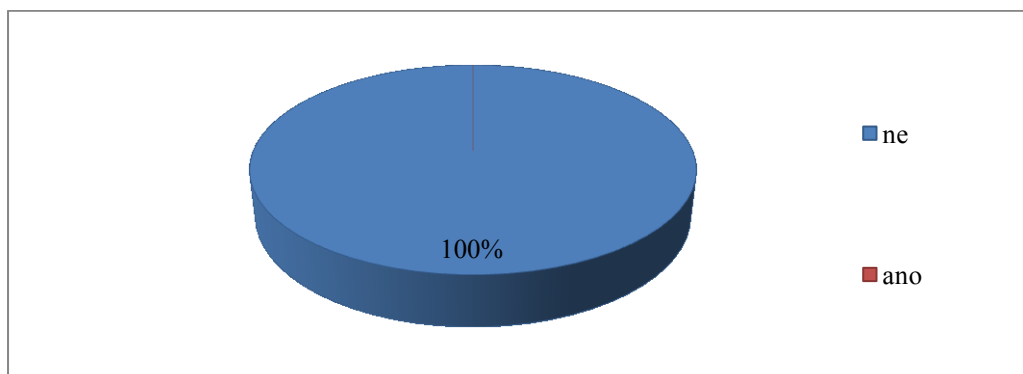


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky dotazníkového šetření byly v tomto bodě velmi vyrovnané. 52 % dotazovaných uvedlo, že společnosti doporučili kandidáta, jenž byl následně přijat na obsazovanou pracovní pozici. 48 % zaměstnanců společnosti nikdy nedoporučilo kandidáta vhodného na obsazení volné pracovní pozice.

14) Získal/a jste od společnosti za doporučení vhodného kandidáta odměnu?

Graf. 4.14 Odměna za doporučení vhodného kandidáta

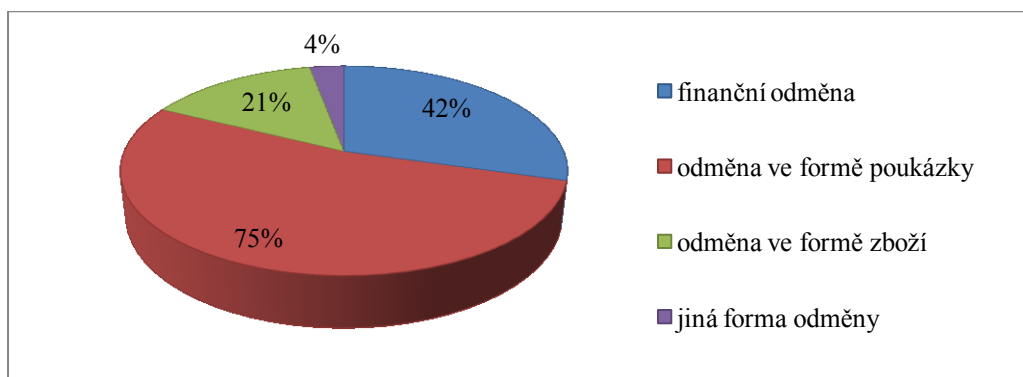


Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že žádný zaměstnanec, který společnosti doporučil kandidáta, který byl následně přijat na obsazovanou pracovní pozici, nezískal žádnou odměnu.

15) Jakou formu odměny byste si představoval/a za doporučení vhodného kandidáta?

Graf 4.15 Forma odměny za doporučení vhodného kandidáta

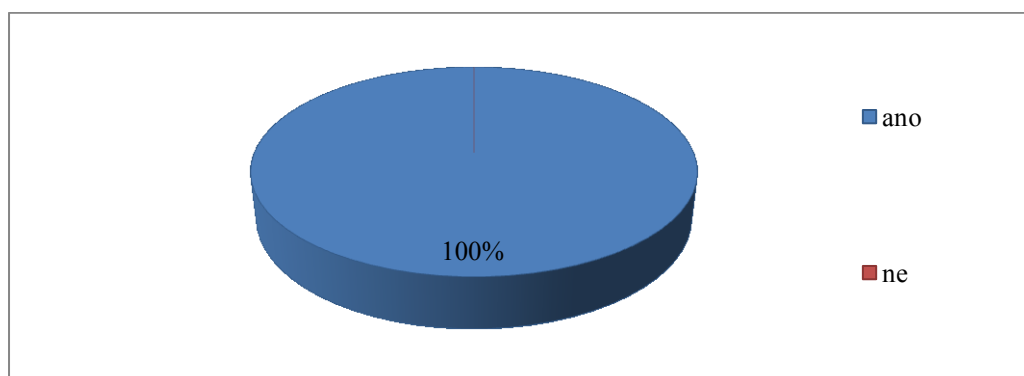


Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo uvedeno výše, žádný zaměstnanec nikdy nezískal za doporučení vhodného kandidáta odměnu. Nejvíce dotazovaných by si od společnosti představovalo odměnu formou poukázky nebo voucheru, 42 % respondentům se zamlouvá odměna ve finanční podobě, 21 % dotazovaných by chtělo být odměňováno zbožím. 1 zaměstnanec uvedl, že by byl rád odměněn pochvalou nebo oceněním prodavače měsíce.

16) Doporučil/a byste práci v Decathlon Ostrava ostatním?

Graf 4.16 Doporučení zaměstnání ve společnosti ostatním

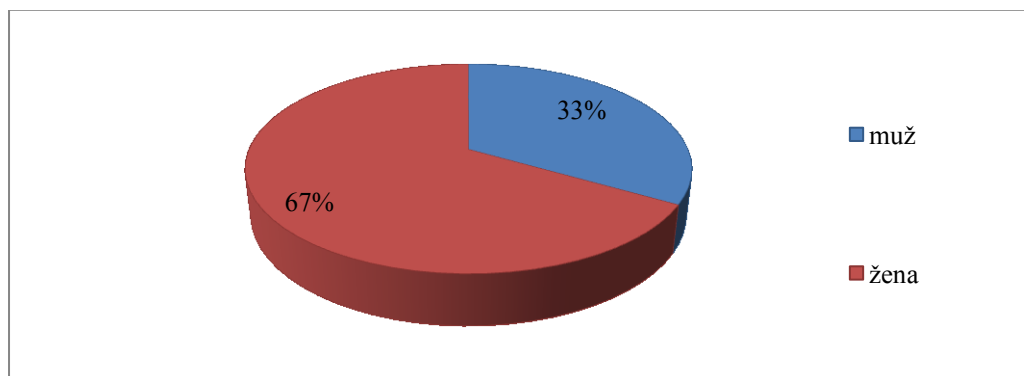


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je zcela jasné, že každý zaměstnanec společnosti by tuto práci doporučil ostatním.

17) Jste:

Graf 4.17 Pohlaví

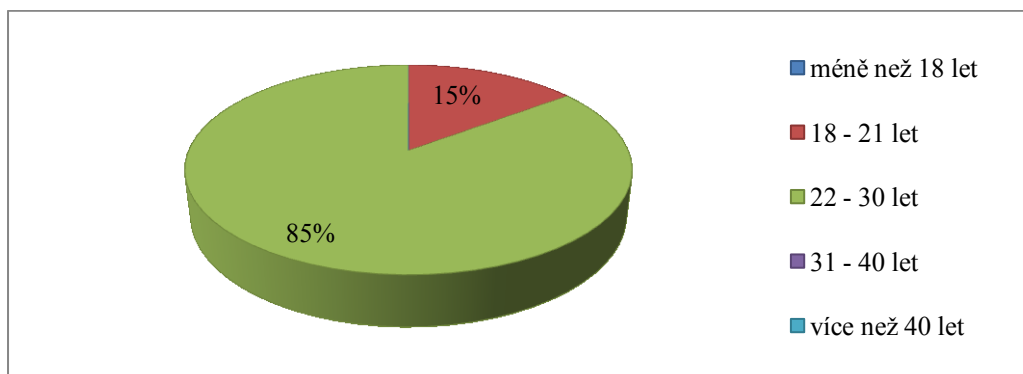


Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 67 % žen a 33 % mužů.

18) Váš věk je v rozmezí:

Graf 4.18 Věk respondenta



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník vyplnilo 85 % respondentů ve věku do 22 do 30 let a 15 % respondentů ve věku od 18 do 21 let.

5 Návrhy a doporučení

V této části bakalářské práce jsem se snažila navrhnout, co by mohla společnost při realizaci získávání a výběru zaměstnanců změnit, aby došlo k zefektivnění tohoto procesu. Zaměřila jsem se na nedostatky, které byly zjištěny z dotazníkového šetření. Dotazníky jsem formou elektronické pošty rozeslala zaměstnancům Decathlon Ostrava bez ohledu na to, jakou pracovní pozici zastávají.

Proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Decasport s. r. o. hodnotím celkově kladně. Společnost má jasně daná pravidla a postupy od vyhlášení výběrového řízení až po přijetí toho nejvhodnějšího kandidáta na danou pracovní pozici. Přesto navrhuji některá doporučení, která by mohla tento systém zlepšit.

Zdroje získávání pracovníků

Zaměstnanci Decathlon Ostrava v dotazníku nejčastěji uváděli, že nabídku pracovní pozice našli na internetových portálech nabízející volná pracovní místa, webových stránkách společnosti, někteří přišli do společnosti na základě osobního doporučení jiného pracovníka.

Dle mého názoru by společnost měla kromě inzerce na internetových stránkách, inzerce v tisku a na vývěskách sportovních škol využívat i jiné formy získávání pracovníků. Jednou z možností je účast společnosti na různých veletrzích pracovních příležitostí konajících se v průběhu roku v různých městech České republiky. Výhodou účasti na takových akcích je výběr z obrovského počtu uchazečů o práci, se kterými má firma možnost se setkat osobně a navázat kontakt „face to face“. Další výhodou pro společnost je představení se jako dobrého a solidního zaměstnavatele a také seriózní propagace své značky.

Další možností jak získat vhodné zaměstnance je spolupráce s Úřady práce nabízející široké spektrum uchazečů o zaměstnání. Tato forma získávání pracovníků má svou nevýhodu, kterou je nedostatečná kvalifikace některých uchazečů, avšak společnost při obsazování pracovní pozice prodává/ka zaměstnance s příliš vysokou kvalifikací nepožaduje.

Výběrový pohovor

Přijímací pohovor je nedílnou součástí tradičního procesu přijímání nových pracovních sil. Velmi důležitá je příprava vhodných otázek, místnosti, kde se bude pohovor

konat a dalších náležitostí, které umožní společnosti z výběrového pohovoru vytěžit maximum.

V Decathlon Ostrava se ústní výběrový pohovor koná ve většině případů na prodejně, což považuji za velký nedostatek. Účelem výběrového pohovoru je získat od uchazeče co nejvíce informací a toho lze dosáhnout pouze tehdy, když se bude kandidát cítit uvolněně a nebude rušen. Proto společnosti navrhuji využívat pro konání výběrových pohovorů vlastní prostory, např. kancelář nebo zasedací místnost. Výhodou využívání takových vlastních prostor je např. představení pracovního prostředí a firemní kultury uchazeči. Společnost by rovněž mohla využívat pro takovéto pohovory kavárny, jejichž výhodou je neutrální prostředí, ve kterém se může účastník cítit více uvolněně.

Zvýšení kvalifikace personálního pracovníka

U ústního výběrového pohovoru bývá vždy přítomen manažer oddělení, někdy je účastníkem i ředitel prodejny nebo jiný zaměstnanec. Decathlon Ostrava přitom zaměstnává jednu personalistku, která se výběrových řízení neúčastní. Společnosti proto navrhuji, aby si personalisté zvýšili svoji kvalifikaci a tím mohli být více užiteční při konání výběrových řízení. Výhodou účasti personalistky u výběrového pohovoru by bylo ušetření času manažerů např. na přípravu pohovoru, kterou by zajišťovala právě personalistka prodejny.

Odměna za doporučení zaměstnance

Firmy stále častěji využívají při hledání nových zaměstnanců osobní doporučení známého, za dobrý tip nabízejí svým zaměstnancům různé formy odměn. Decathlon Ostrava také využívá osobní doporučení svých zaměstnanců, odměna za doporučení toho vhodného kandidáta však zaměstnanci nenáleží. Dle mého mínění, je tato odměna pro zaměstnance důležitá a také motivační. Kromě finanční odměny může společnost využít formu nehmotné odměny jako je uznání a zviditelnění zaměstnance např. na firemních poradách, na sociálních sítích, plakátech, časopisech nebo udělení ocenění zaměstnance měsíce. Společnosti tento proces zajistí např. úsporu nákladů za zveřejňování nabídek volných pracovních pozic na internetu a hlavně kvalitu, protože zaměstnanec do společnosti nepřivede jen tak někoho z ulice, ale člověka, kterému věří.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit současný stav získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Decasport s. r. o., porovnat je s postupy uvedenými v odborné literatuře a následně podat návrhy a doporučení vedoucí k zefektivnění této činnosti. Dle mého názoru byl cíl práce splněn.

Po provedení analýzy systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Decasport s. r. o. jsem došla k závěru, že je tato oblast personální činnosti v organizaci vykonávána poměrně kvalitně. Společnost má jasně stanovená pravidla a postupy, které jsou při procesu získávání a výběru pracovníků striktně dodržovány. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno několik negativních skutečností, na které by se měla společnost zaměřit, aby tento proces zefektivnila. Výsledky dotazníkového šetření a své návrhy a doporučení jsem v této bakalářské práci zveřejnila a popsala.

V teoreticko-metodické části bakalářské práce jsem se věnovala vysvětlení základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů. Dále jsem popsala tři fáze procesu získávání a výběru zaměstnanců, tedy definování požadavků, přilákání uchazečů a vybírání uchazečů. V této části jsem také uvedla, jaké zdroje a metody při získávání nových pracovníků organizace uplatňují a jak probíhá závěrečný výběr osob.

V aplikačně-ověřovací části této bakalářské práce jsem představila společnost Decasport s. r. o., charakterizovala jsem její personální zabezpečení a organizační strukturu. V kapitole s názvem Analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Decasport s. r. o. provozující síť prodejen Decathlon jsem popsala proces, metody, cíle a realizaci výběru pracovníků v Decathlon Ostrava. V další kapitole jsem se věnovala vyhodnocení dotazníků, které vyplňovali stávající zaměstnanci Decathlon Ostrava.

V závěrečné části práce jsem navrhla, jaké další zdroje pracovníků by mohla společnost využívat, jak zefektivnit vedení výběrového pohovoru a objasnila, proč je důležité odměňovat zaměstnance za doporučení vhodného kandidáta.

Toto téma bakalářské práce jsem si vybrala, protože si myslím, že je tento proces pro správně fungující a prosperující organizace velmi důležitý. Zkoumání procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Decasport s. r. o. pro mne bylo velmi přínosné. Zjistila jsem, jak v této organizaci funguje personální oddělení a jak je zabezpečována celková péče o zaměstnance.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
3. CARBERY, Ronan, Christine CROSS. *Human resource management*. 1. vyd. New York: Palgrave Macmillan, 2013. 266 s. ISBN 978-1-137-00939-5.
4. CUSHWAY Barry. *The Employer's Handbook*. 11. vyd. United Kingdom: Kogan Page Limited, 2014. 363 s. ISBN 978-0-7494-7215-3.
5. DRÁBOVÁ, Renáta, Jaroslava LEVOVÁ a Tereza FILINOVÁ. *Písemná a elektronická komunikace*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2014, 124 s. ISBN 978-80-253-1802-7.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
7. KAESLER, Clemens, Jaroslav MUŽÍK a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.
8. KLEIHANS, Ronel. *Fresh Perspectives: Human resource management*. 13. vyd. Pearson South Africa, 2006, 310 s. ISBN 978-1-86891-417-3.
9. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
10. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
11. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
12. URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

Seznam internetových zdrojů

1. DECATHLON. *O Decathlonu* [online]. Dostupné z: <https://www.decathlon.cz/c/81-o-decathlonu>

2. VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Úplný výpis z obchodního rejstříku*
[online]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=376724&typ=UPLNY>

Seznam grafů

Graf 4.1 Doba zaměstnání dotazovaných

Graf 4.2 Zdroj informací o volném pracovním místě ve společnosti

Graf 4.3 Důvod zájmu o práci ve společnosti

Graf 4.4 Srozumitelnost informací o popisu pracovního místa a pracovní pozici

Graf 4.5 Přehled kol výběrových pohovorů, kterých se zaměstnanci museli zúčastnit

Graf 4.6 Účastníci výběrového pohovoru

Graf 4.7 Místo konání ústního výběrového pohovoru

Graf 4.8 Zhodnocení atmosféry u ústního výběrového pohovoru

Graf 4.9 Kladení diskriminačních otázek

Graf 4.10 Požadované dokumenty

Graf 4.11 Spokojenost s průběhem výběrového řízení

Graf 4.12 Představa uchazeče o pracovní náplni

Graf 4.13 Doporučení vhodného kandidáta

Graf 4.14 Odměna za doporučení vhodného kandidáta

Graf 4.15 Forma odměny za doporučení vhodného kandidáta

Graf 4.16 Doporučení zaměstnání ve společnosti ostatním

Graf 4.17 Pohlaví

Graf 4.18 Věk respondenta

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Interní získávání personálu

Obr. 2.2 Externí získávání personálu

Obr. 3.1 Logo společnosti Decathlon

Obr. 4.1 Organizační struktura prodejny Decathlon Ostrava

Seznam zkratek

AC Assessment centrum

HR Human resource

HRM Human resource management

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že - jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo; - beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3); - souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO; - bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona; - bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2015

Kerouka J. L.

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 1: Dotazník

Získávání a výběr zaměstnanců v Decathlon Ostrava

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Veronika Ježková a studuji Vysokou školu Báňskou - Technickou univerzitu v Ostravě. Na Ekonomické fakultě studuji obor Management, kde zpracovávám bakalářskou práci na téma Zhodnocení systémů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Decasport s. r. o. provozující síť prodejen Decathlon. Tímto si Vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude součástí mé bakalářské práce. Předem děkuji za Váš názor a za to, že jste mi věnoval/a několik minut Vašeho času.

Veronika Ježková

studentka VŠB-TU Ostrava

1. Jak dlouho pracujete v této společnosti?

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1 – 3 roky
- ☐ více než 3 roky

2. Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v Decathlon Ostrava?

- ☐ inzerát na internetu
- ☐ inzerát v tisku
- ☐ inzerát na webových stránkách společnosti
- ☐ inzerát umístěný na vývěsce sportovní školy
- ☐ prezentace společnosti na veletrhu pracovních příležitostí
- ☐ prostřednictvím úřadu práce
- ☐ osobní doporučení
- ☐ jiné:.....

3. Proč jste chtěl/a pracovat pro společnost Decasport s. r. o.?

- ☐ dobrá pověst společnosti
- ☐ zajímavá práce
- ☐ výhodná lokalita (blízkost bydliště)

- ☐ výhodné platové podmínky
- ☐ změna stávajícího zaměstnání
- ☐ jiné:.....

4. Byly pro Vás v inzerátu dostatečně popsány všechny informace o popisu pracovního místa a pracovní pozici?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

5. Jaká kola výběrových pohovorů jste musel/a absolvovat?

- ☐ telefonní výběrový pohovor
- ☐ ústní výběrový pohovor
- ☐ testy pracovní způsobilosti
- ☐ jiné:.....

6. Kdo byl přítomen u ústního výběrového pohovoru?

- ☐ personalista
- ☐ manažer oddělení
- ☐ ředitel prodejny
- ☐ jiné:.....

7. Kde probíhal ústní výběrový pohovor?

- ☐ v kanceláři Decathlon Ostrava
- ☐ na prodejně Decathlon Ostrava
- ☐ v kavárně
- ☐ jiné:.....

8. Jak byste zhodnotil/a atmosféru u ústního výběrového pohovoru?

- ☐ přátelská atmosféra
- ☐ na profesionální úrovni
- ☐ neutrální atmosféra
- ☐ nepříjemná atmosféra – uveďte důvod:.....

9. Byly Vám ze strany společnosti kladeny diskriminační otázky?

- ☐ ne
- ☐ ano – uveďte jaké:.....

10. Jaké dokumenty od Vás společnost požadovala v rámci výběrového řízení?

- ☐ životopis

- ☐ žádost o zaměstnání
- ☐ osobní dotazník uchazeče o zaměstnání
- ☐ kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů
- ☐ pracovní posudky
- ☐ reference
- ☐ motivační dopis
- ☐ jiné:.....

11. Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového řízení?

- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spokojen/a
- ☐ nespokojen/a – uveďte důvod:.....

12. Je práce, kterou děláte taková, jakou jste si představoval/a před nástupem do Decathlon Ostrava?

- ☐ ano
- ☐ skutečnost předčila očekávání
- ☐ skutečnost je horší než očekávání – uveďte důvod:.....

13. Doporučil/a jste někdy společnosti při realizaci výběru zaměstnanců kandidáta, který byl následně přijat na obsazovanou pracovní pozici?

- ☐ ano
- ☐ ne

14. Získal/a jste od společnosti za doporučení vhodného kandidáta odměnu?

Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ne, na tuto otázku prosím neodpovídejte.

- ☐ ne
- ☐ ano – uveďte formu odměny

15. Jakou formu odměny byste si představoval/a za doporučení vhodného kandidáta?

Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano, na tuto otázku prosím neodpovídejte.

- ☐ finanční odměnu
- ☐ odměnu ve formě poukázky nebo voucheru
- ☐ odměnu ve formě zboží
- ☐ jinou formu odměny – uveďte jakou:.....

16. Doporučil/a byste práci v Decathlon Ostrava ostatním?

- ☐ ano
- ☐ ne – uveďte důvod:.....

17. Jste:

☐ muž

☐ žena

18. Váš věk je v rozmezí:

☐ méně než 18 let

☐ 18 – 21 let

☐ 22 – 30 let

☐ 31 – 40 let

☐ 40 a více let